



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ZPŮSOBY ŘÍZENÍ DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

WAYS OF DEVELOPER PROJECT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DAVID SAMEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. GABRIELA KOCOURKOVÁ

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. David Samek
Název	Způsoby řízení developerských projektů
Vedoucí diplomové práce	Ing. Gabriela Kocourková
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2011
Datum odevzdání diplomové práce	13. 1. 2012
V Brně dne 31. 3. 2011	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

Tichá, A., Marková, L., Puchýř, B.: Ceny ve stavebnictví, VUT 1999

Hejduková, A., Hroníková, M.: Financování, VUT 2004

internet

Zásady pro vypracování

1. Úvod

2. Řízení projektů

3. Financování projektů

4. Praktická část

5. Závěr

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....

Ing. Gabriela Kocourková
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena na vysvětlení souvisejících pojmů z oblasti developerské činnosti.

V praktické části potom analyzuje developerskou činnost společnosti Lettenmayer & Partner

Klíčová slova

Developerský projekt developerská činnost developer nemovitost řízení projektu

Abstract

The theoretical part of this master's thesis is focused on explaining the related concepts of the development activities.

In the practical section analyzes the development activities of Lettenmayer & Partner Company.

Keywords

Development project developer property real estate developer activities project management

...

Bibliografická citace VŠKP

SAMEK, David. *Způsoby řízení developerských projektů*. Brno, 2011. 104 s., 41 s. příl.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Gabriela Kocourková.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 1.2.2012

.....
podpis autora

Poděkování

Velice rád bych touto formou poděkoval paní Mgr. Lucia Lettenmayer, jednatelce společnosti Lettenmayer & Partner, stejně tak i kolektivu pracovníků firmy L&P, panu Petru Ferdusovi a mé vedoucí Ing. Gabriele Kocourkové za spolupráci na této diplomové práci.

Obsah

ÚVOD.....	9
1. ZÁKLADNÍ DEFINICE A POJMY.	11
1.1 Projekt.....	11
1.1.1 Základní termíny.....	11
1.1.2 Organizační struktura	16
1.1.3 Životní cyklus projektu.	17
1.1.4 Řízení projektu.....	18
1.1.4.1 Fáze a dílčí fáze řízení projektu.	19
1.2 Studie proveditelnosti.....	26
1.2.1 Obecná struktura studie proveditelnosti.	27
1.3 Nemovitost.	33
1.3.1 Pozemky.	34
1.3.2 Budovy.....	35
1.3.3 Katastr nemovitostí.	38
1.3.4 Stavební úřady.....	42
1.4 Stavební trh.....	47
1.4.1 Trh.	47
1.4.2 Stavební trh.	48
1.4.3 Účastníci stavebního trhu.....	48
1.5 Projektová společnost.....	51
1.5.1 Související smlouvy.....	52
2. MODEL Y ŘÍZENÍ DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU.....	54
2.1 Generální dodavatel.....	54
2.2 Projektový management.	55
2.3 Stavební management.....	57
2.4 Facility management.	60

3. OBECNÁ ANALÝZA DEVELOPERSKÉ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI LETTENMAYER & PARTNER.....	61
3.1 Představení společnosti.	61
3.2 Developerská činnost společnosti.....	61
3.3 Realizované projekty.	62
3.4 Přípravná fáze.	83
3.4.1 Nákup pozemku.....	84
3.4.2 Využití pozemku	84
3.4.3 Audit pozemku.	85
3.4.4 Financování projektu.	86
3.4.4.1 Zajištění právních vztahů vůči bance.	88
3.4.4.2 Základní ekonomické ukazatele.	89
3.5 Realizační fáze.....	90
3.5.1 Založení projektové společnosti.....	90
3.5.2 Převod nemovitosti	90
3.5.2.1 Smlouva o smlouvě budoucí.	91
3.5.2.2 Kupní smlouva.....	92
3.5.2.3 Svěřenecký účet.	93
3.5.3 Výstavbě předmětu projektu a řízení výstavby.....	94
3.5.3.1 Smlouva o dílo.....	94
3.5.4 Řízení developerského projektu.....	95
3.6 Závěrečná fáze.....	97
3.6.1 Prodej realizovaného projektu finálnímu investorovi.....	97
ZÁVĚR.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.	102
SEZNAM ILUSTRACÍ.	102
SEZNAM PŘÍLOH.....	104

Úvod

V poměrně nedávné minulosti na území České republiky bylo do velké míry omezeno vlastnické právo a soukromé podnikání. Polistopadové společenské změny, které proběhly v roce 1989, umožnily svobodu v soukromém podnikání a daly pojmu „vlastnictví“ nový rozměr. Právní institut vlastnictví nyní umožnil vytvořit právní rámec popisující nakládání s majetkem a tím i s nemovitostmi, které jsou definovány dle občanského zákoníku jako „pozemky a stavby spojené se zemí pevným základem“. Institut vlastnictví umožňuje vlastníkově v mezích právního rámce držet, nabývat a nakládat s majetkem, tudíž i s nemovitostmi. Tyto nové možnosti v nabývání nemovitostí odstartovaly nové majetkové transfery nebývalých rozměrů. Díky těmto změnám vznikají ve spojení s nemovitostmi nové oblasti podnikání jako zprostředkování prodeje, právní poradenství, správa nemovitostí a podobné další.

Poměrně mladým druhem podnikání s nemovitostmi v naší zemi je developerská činnost, která se k nám dostává v devadesátých letech ze západních zemí, hlavně z Německa. Developerská činnost je vlastně realizace určitého podnikatelského záměru, jehož hlavním předmětem je výstavba administrativních budov, komerčních center, sportovišť nebo také rodinných domů či bytů anebo jen příprava stavebních pozemků s inženýrskými sítěmi jak pro komerční, tak i pro soukromý sektor. Celý podnikatelský záměr je ukončen prodejem nebo pronájmem upraveného pozemku nebo vybudované či rekonstruované budovy. Realizace developerských projektů představuje značný přínos pro národní ekonomiku a velký potenciál do budoucnosti.

Vzhledem k těmto a nejen těmto skutečnostem jsem si vybral téma mé diplomové práce: Způsoby řízení developerských projektů, které volně navazuje na mou bakalářskou práci, která se věnovala analýze realitního trhu v Brně a jeho okolí. Právě proto, že mám k realitnímu trhu velmi blízko, páč pomáhám v rodinné realitní kanceláři, která se specializuje na výkup pozemků pro různé developery a jejich projekty, což je jedna z nejdůležitějších fází celého projektu, chci ve své práci nejprve seznámit čtenáře s teoretickou problematikou developerské činnosti a souvisejícími okruhy. V druhé části popíšu možné způsoby řízení developerského projektu a ve třetí se zmapuji postup našeho nejdůležitějšího partnera v oblasti developerské činnosti - společnost

Lettenmayer & Partner, která se developerské činnosti věnuje již od roku 1993 a za dobu své působnosti s několika miliony metrů čtverečních a miliardovým obratem se stala předním developerem v naší republice a já měl tu čest se s nimi podílet na třetí fázi výkupu pozemků v oblasti Brno-Jih - naproti nákupnímu centru Olympia a pozemků v Olomouci.

1. Základní definice a pojmy

1.1. Projekt

1.1.1. Základní termíny

Projekt

Projekt je dočasný úkol s přesně stanoveným cílem, jehož splnění je podmíněno organizovaným využitím odpovídajících zdrojů. Nebo též můžeme říci, že projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu za použití zdrojů v podobě lidí, výrobních kapacit, peněz apod.

U projektu jde právě o unikátnost a dočasnost, která ho liší od běžné podnikové výroby, jež se v podniku provádí opakovaně a tím vytváří produkty a služby, které zajišťují chod podniku popř. zisk.

Pro srovnání dle NORMY ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“ je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji.

Projekt má následující vlastnosti:

- cíl - cílem může být jistý produkt nebo služba, funkčnost či parametry produktu či služby
- kvalita - vždy je definována kvalita, kterou má být cíl realizován
- zdroje - cíl realizujeme pomocí zdrojů jako jsou lidé a výrobní kapacity apod.
- čas - cíl má definováno v jakém termínu má být realizován
- náklady - vyčleněný rozpočet, který bude čerpán k realizaci projektu

- rizika - definovaná rizika k určení postupů pokud nastanou omezení, která budou projekt ovlivňovat, nebo metody jak se těmto rizikům vyhnout.¹

Projektový management

Management je označení pro systémové řízení, které ovlivňuje procesy související s plněním projektového cílu.

Jak uvádějí NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J, WALDHANS, M (2006), je v literatuře i v praktických aplikacích management uváděn ve třech rovinách:

- specifická činnost zahrnující soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů, metod a technik, které užívají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností - manažerských technik
- skupina řídicích pracovníků jako je management finanční, personální, informační, kvality atd.
- vědní disciplína prezentovaná jako uspořádaný soubor poznatků, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo principů.

Management ale neposkytuje univerzální návody, protože při řízení musí být respektovány také faktory teritoriální, časové, historické apod.

Z teorií světového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute, PMI je projektový management aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.

¹ *rizeni-projektu.cz: Co je to projekt a jaké má vlastnosti* [online], rizeni-projektu.cz ©2005 [cit. 12.8.2011] Dostupné z: <http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocclanku=2005091201>

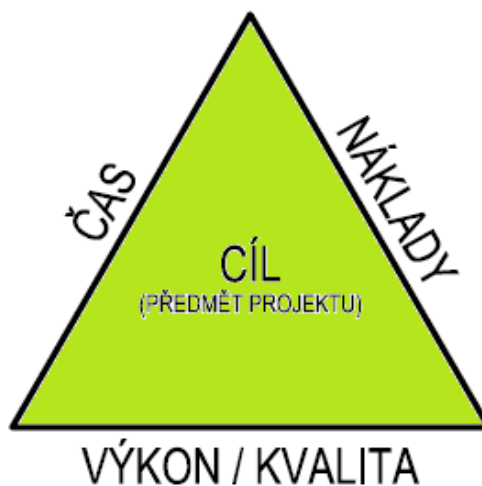
Můžeme tedy říci, že projektový management je souhrn následujících aktivit:

- plánování
- organizování
- řízení a kontrola zdrojů společnosti
- vedení lidí a kontrola

Základní myšlenka projektového managementu, kterou definoval prof. Herold Kerzner, je, že každý projekt je definován svým cílem, který je ale omezen časově, má stanoveny náklady a je limitován výkonem spjatým s kvalitou.

Tuto myšlenku lze graficky jednoduše znázornit v trojúhelníku Herolda Kerznera označovaného také jako magický trojúhelník.

Obrázek 1 Trojúhelník Herolda Kerznera Zdroj: vlastní tvorba



Se svými požadavky jako projektový manažer se pohybujeme uprostřed tohoto trojúhelníku, ve kterém jsou tyto tři faktory pevně svázány. Mechaniku lze vysvětlit na příkladech.

Pokud chceme zkrátit termín, musíme automaticky zvýšit náklady nebo snížit kvalitu. Při snaze navýšit kvalitu je třeba prodloužit termín nebo zvýšit náklady apod.

Developer

Název developer je přejat z angličtiny, kde toto slovo znamená vývojář, vyvíječ či stavitel.

Developer je fyzická či právnická osoba, jehož podnikatelským záměrem je výroba a prodej specifické formy produktu. Výrobou produktu rozumíme nákup nemovitosti, její úpravy formou výstavby nebo rekonstrukce či modernizace, ale nemusí to tak být striktně dáno, jedná se o jakýkoliv vývoj či rozvoj produktu. Formou produktu developera je pro účely diplomové práce bráno prodej a pronájem daného typu nemovitosti.²

Developerský projekt

Developerský projekt je označení pro podnikatelský záměr, jehož cílem je výstavba nemovitosti za účelem prodeje nebo pronájmu. Také takto lze označit projekt, ve kterém se předpokládá koupě nemovitosti, její rekonstrukce či modernizace nebo úpravy, též za účelem prodeje nebo pronájmu.

Developerský projekt **není**, když podnikatel staví nebo rekonstruuje nemovitost pro svou potřebu nebo potřebu propojených osob. Například: vlastní rodinný dům nebo sídlo společnosti. Je třeba si uvědomit, že developerské společnosti mohou být zároveň stavebními firmami, které staví nemovitosti pro třetí osoby, ale tato činnost se nepovažuje za developerskou, protože nejsou vlastníky realizované společnosti, tudíž nemohou nemovitost pronajímat či prodat, ale pouze inkasují odměnu za zhotovení díla. Typickými znaky developerského projektu jsou vysoké náklady na jeho realizaci. To jsou především náklady na nákup, stavební činnost a náklady spojené s prodejem nemovitosti. K návratnosti nákladů dochází až po prodeji nemovitosti v podobě kupní ceny nebo po delším časovém období v podobě návratnosti z pronájmů.

² ROVENSKÁ, Lenka. *Financování developerského projektu*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Mária Režňáková.

V kostce můžeme tedy říci, že se jedná o výstavbu nebo revitalizaci nemovitostí, které nejsou určeny pro vlastní potřebu či potřebu propojených osob, za účelem zisku.

Druhy developerského projektu:

- Bytový neboli rezidenční development - při tom druhu developmentu je nutno brát v potaz důležité aspekty lokality, ve kterém se tento druh výstavby probíhá.

Tyto aspekty jsou:

- § prestiž lokality
- § urbanismus a architektura areálu
- § parkování v lokalitě
- § pořizovací cena bytu a garážového stání
- § platební podmínky
- § nabídka standardu
- § technická vybavenost objektů
- § občanská vybavenost a vazby okolí
- § dopravní dostupnost
- § životní prostředí

- Administrativní a komerční development - jedná se o poměrně dynamickou oblast trhu s nemovitostmi. Tuto oblast lze rozdělit do tří skupin:

- § moderní novostavby s velmi vysokým standardem
- § novostavby středního standardu
- § rekonstrukce stávajících kancelářských objektů

- Development velkých územních celků - jde o činnost, kdy generální developer připravuje území pro ostatní developery, kteří realizují takto připravené příležitosti.

1.1.2. Organizační struktura projektu

Organizační strukturu projektu si můžeme představit jako síť definovaných vztahů, na které probíhá komunikace mezi jednotlivými body, a rozložení rozhodovací autority projektu. Je to prostředí, ve kterém neustále probíhá jednání mezi subjekty a klíčovými zájmovými skupinami.³

Základní **subjekty** jsou:

- manažer projektu
- asistent manažera projektu, pokud to rozsah vyžaduje
- projektová kancelář, pokud to rozsah vyžaduje
- projektový tým.

Manažeři organizace se obvykle rozdělují do tří úrovní:

- operativní management - tento druh managementu stojí bezprostředně nad výkonnými pracovníky. Jsou to mistři, vedoucí dílen, vedoucí čet atd.
- střední management tvoří obvykle vedoucí závodů či různých útvarů jako jsou nákupní a prodejní oddělení, oddělení přípravy apod.
- vrcholový management usměrňuje a koordinuje všechny činnosti a vytváří koncepce určité organizační jednotky. Na jejich práci závisí konečné výsledky organizace.

³ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5

Klíčové **zájmové skupiny** tvoří:

- představitelé zákazníka projektu: investor, sponzor nebo vlastník podniku, který si realizaci projektu objednal, uživatelé budoucího produktu, zaměstnanci zákazníka projektu, kteří působí v bezprostředním okolí projektu
- představitelé dodavatele projektu: manažeři podílející se na řízení projektu ve všech jeho řídicích úrovních, manažer projektu, členové projektového týmu, subdodavatelé a subkontraktori

1.1.3. Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu se skládá z jednotlivých fází projektu. Typ projektu může ovlivňovat počet fází v životním cyklu daného projektu.

SVOZILOVÁ, A. (2006) dělí všeobecně jednotlivé fáze projektu na:

- zahájení
- fáze realizace
- ukončení

NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M (2006) dělí fáze projektu ve spojení s výstavbou takto:

- **Předinvestiční fáze** - nejdůležitější fáze. Investor a jeho vrcholový management definují cíle, rozsah, specifikaci a měřitelná kritéria, která určují, čeho se má dosáhnout, a způsob řešení, který povede k dosažení určených cílů. V této fázi se vypracovává studie proveditelnosti - investor rozhoduje se, zda je za daných podmínek reálně proveditelné dosáhnout navržených cílů a zda se bude výstavba realizovat. Výstupem předinvestiční fáze je dokumentace investičního rozhodnutí
- **Investiční fáze** - nejpracnější a nejnákladnější fáze. Jde o vypracování vlastního plánu a řízení realizace. Pracuje se s výsledky průzkumů, dokumentací pro

územní, stavební a kolaudační řízení včetně prováděcí dokumentace a po dokončení stavby i dokumentace skutečného provedení stavby.

- **Provozní fáze** - nejdelší fáze. Začíná předání stavby do užívání. Jsou vyhodnoceny plánované a dosažené výsledky, zejména náklady na výstavbu. Při užívání stavby probíhá její údržba, opravy a modernizace. Je vedena provozní dokumentace a sledují se náklady a zisk z provozu.
- **Likvidační fáze** - ukončení života stavby její demolicí a následnou recyklací hmot nebo ekologickou likvidací. Úplná likvidace může být nahrazena rekonstrukcí se změnou účelu užívání stavby a novým stavebním a kolaudačním řízením.

1.1.4. Řízení projektu

Je třeba si uvědomit, že řízení projektu a projektové řízení nejsou totožné činnosti.

Řízení projektu zahrnuje:

- Plánování
- Vypracování
- Řízení
- Realizace

A to vše jednoho plánovaného, vypracovaného, řízeného a v budoucnu realizovaného projektu.

Kdežto **projektové řízení** je řízení a organizace více souběžných projektů.

1.1.4.1. Fáze a dílčí fáze řízení projektu⁴

Předinvestiční fáze

Iniciace projektu

- **Definování projektu** - řeší odpovědi na následující otázky:
 - I. Co projekt přinese?
 - II. Co je třeba projektu věnovat?
 - III. Z jakých kroků se projekt skládá?
 - IV. Jak má vypadat výstup projektu?
- **Studie příležitostí** - dokument, který je považován jako základ předinvestiční fáze projektu, v rámci tohoto dokumentu je definována co největší řada investičních příležitostí, o nichž lze v této etapě uvažovat jako o potenciálně ekonomicky výnosných. Výstupem je selektovaný soubor potenciálních investic.
- **Marketingová studie** má za úkol prokázat, že na trhu pro daný produkt či službu existuje místo a ukazuje, jaký produkt či službu, komu a jakým způsobem, za jakou cenu je možné prodat. Marketingová studie se skládá z:
 - I. Podnikatelská strategie
 - § analýza zdrojů podniku
 - § popis sortimentu
 - § popis ekonomické situace podniku
 - § hodnocení silných a slabých stránek

⁴ NOVÝ, Martin, NOVÁKOVÁ, Jana a WALDHANS, Miloš. Projektové řízení staveb II, modul 01. Brno, 2006. Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební.

§ stanovení cíle a formulování strategie

II. Analýza tržních příležitostí

§ konkurenční analýza

§ prognóza poptávky

III. Analýza a výběr cílových trhů

§ segmentace trhu

§ výběr cílového trhu

IV. Marketingová strategie

§ cenová úroveň

§ distribuce

§ podpora prodeje

- **Architektonická studie** slouží k upřesnění a ověření záměru investora, je to zhmotnění představ a idejí investora jejich konfrontace s možnostmi konkrétního objektu, pozemku či okolí. Slouží jako výchozí podklad pro další stavebně přípravnou činnost. Obvykle obsahuje zadání, situaci, dispoziční řešení jednotlivých podlaží, kótované výkresy půdorysů, řezů a pohledů, hmotové studie a vizualizace
- **Studie proveditelnosti** - této studii věnuji celou podkapitolu 1.2 této diplomové práce
- **Investiční rozhodnutí** je nejvýznamnější rozhodnutí v řízení projektu. Určuje, zda bude projekt realizován a za jakých podmínek. Čím rozsáhlejší projekt je, tím větší jsou dopady. Úspěšnost jednotlivých projektů výrazně ovlivňuje růst hodnoty podniku.

Investiční fáze

Plánování projektu

- **Studie**

- **Průzkumy a projektové podklady**

- § **Inženýrsko-geologický průzkum** - zkoumá geologické poměry a geotechnické vlastnosti zemin

- § **Hydrogeologický průzkum** - zabývá se kvalitativními a kvantitativními ukazateli zdrojů vody

- § **Stavebně historický průzkum** - zjištění a zpracování informací o stavební památce, pokud se o ní jedná

- § **Stavebně technický průzkum** - průzkum přírodních podmínek, technickohospodářských podmínek a podmínek pro provádění stavby

- **Výběr a zajištění pozemku** spočívá v výběru vhodného pozemku, uzavření kupní smlouvy či smlouvy o pronájmu a případný zápis změny na listu vlastnictví v katastru nemovitostí

- **Výběrové řízení na inženýring** se volí podle typu, finančního objemu zakázky a investičního zdroje:

- § zadávací řízení dle zákona o veřejných zakázkách

- § obchodní soutěž

- § veřejná soutěž na určité dílo nebo výkon podle občanského zákoníku

- **Smlouva s inženýrskou organizací** obvykle podle mandátní smlouvy obsahuje smluvní strany, předmět smlouvy a popis obsahu všech

činností, rozsah zmocnění, součinnost smluvních stran, pověření trvání a ukončení smlouvy, úplata, platební a fakturační podmínky, smluvní pokuty, odpovědnost za škodu, pojištění, právní řád, spory a jejich řešení, závěrečná ustanovení

- **Výběrové řízení na projektanta** se volí také podle finančního objemu a investičního zdroje zakázky:

§ zadávací řízení dle zákona o veřejných zakázkách

§ obchodní soutěž

§ veřejná soutěž na určité dílo nebo výkon podle občanského zákoníku

- **Smlouva s projektantem** bývá uzavřena obvykle smlouvou o dílo, která obsahuje smluvní strany, předmět smlouvy, dobu plnění, cenu díla, platební podmínky, záruku na dílo, pojištění, autorský dozor, předání a převzetí díla, smluvní pokuty, podmínky odstoupení od smlouvy, postavení práv a povinností ze smlouvy, závěrečná ustanovení

- **Předprojekt**

- **Dokumentace pro územní řízení**, která obsahuje seznam účastníků, nároky stavby, přílohy, dotčené orgány státní správy a další organizace spjaté se stavbou
- **Územní řízení** je správní řízení vedené místně příslušným stavebním úřadem, kterého se účastní navrhovatel, vlastník pozemku a stavby, občanské iniciativy nebo sdružení a vlastníci sousedních pozemků a staveb
- **Rozhodnutí o umístění stavby** je druh územního rozhodnutí vydaný stavebním úřadem, který vymezuje stavební pozemek a podmínky pro umístění stavby s podmínkami a podrobnostmi zpracování dokumentace

- **Projekt**

- **Dokumentace pro stavební povolení** obsahuje navrhovatele a další účastníky, popis a údaje o stavbě, její umístění a termín zahájení a dokončení výstavby, zpracovatele dokumentace, dodavatele, orientační náklady a souhlas orgánů státní správy
- **Stavební řízení je správní řízení** vedené příslušným stavebním úřadem na žádost navrhovatele. Účastní se ho navrhovatel, občanské iniciativy či sdružení, vlastníci sousedních pozemků a staveb. Může být i přizván projektant nebo zhotovitel, který však není účastníkem. Proběhne ústní jednání a místní šetření. Stavební úřad přezkoumá dokumentaci, soulad s územním rozhodnutím, ochranu veřejných zájmů a oprávněnost zhotovitele
- **Stavební povolení** je správní rozhodnutí vydané příslušným stavebním úřadem na žádost stavebníka po stavebním řízení. Obsahuje podmínky pro provádění popřípadě užívání stavby.

Realizace projektu

- **Příprava realizace**

- **Zadávací dokumentace pro realizaci**, kterou zhotovuje projektant, slouží součástí podkladů pro výběr zhotovitele a realizaci. Obsahuje obchodní podmínky, požadavek a způsob zpracování nabídkové ceny a technické specifikace. Součástí je projektová dokumentace stavby, výkaz výměr s podobným soupisem prací a dodávek a popisem požadovaných standardů
- **Výběrové řízení na zhotovitele** se volí dle finančního objemu a investičních zdrojů:

§ zadávací řízení dle zákona o veřejných zakázkách

§ obchodní soutěž

§ veřejná soutěž na určité dílo nebo výkon podle občanského zákoníku

- **Realizační dokumentace** je dokumentace pro realizaci projektu a jeho řízení. Zpracovává ji obvykle příslušný vyšší dodavatel nebo projektant. Obsahuje technickou zprávu, výkresovou dokumentaci stavby, rozpočet, statický výpočet, seznam výrobků, plán organizace výstavby.
- **Stavebně technologická výstavba**, kterou připravuje dodavatel obsahuje technologické schéma, technologický rozbor, časový graf, síťový graf, časoprostorový graf, grafy potřeby zdrojů v čase, operativní a finanční plán, kontrolní a zkušební plán a dokumentaci zařízení staveniště
- **Vlastní realizace**
 - **Odevzdání a převzetí staveniště** nazýváme proces fyzického předání staveniště zhotoviteli. Dochází k vyznačení obvodu staveniště, stávajících inženýrských sítí a výškopisných a polohopisných bodů. Dle nutnosti může být vybudováno zařízení staveniště.
 - **Realizace stavebních objektů a provozních souborů** je proces výstavby nových objektů a jejich zařízení nebo zásah do stávajících objektů v části stavební nebo technologické
 - **Vedení stavebního deníku** je povinnost zhotovitele stavby, nejčastěji stavbyvedoucího. Jedná se o dokument, který eviduje dokumentaci stavby, všech dokladů týkajících se stavby a do kterého se denně zaznamenávají všechny důležité okolnosti v průběhu výstavby
 - **Dokumentace pro změnová řízení** zachycuje změny a odchylky v provádění od dokumentace ověřené stavebním řízením, které nevyžadují nové stavební řízení.

- **Dokončení realizace**

- **Předání a převzetí stavby** je proces dohodnutý ve smlouvě mezi investorem a dodavatelem. Obvyklou podmínkou předání díla je provedení dohodnutých zkoušek
- **Závěrečné vyúčtování** je finanční vyrovnání závazků mezi investorem a dodavatelem nebo dohoda o něm vázaná na splnění podmínek jako může být záruční doba.
- **Dokumentace skutečného** provedení je vypracována dodavatelem pro investora, pro užívání stavby nebo k navazujícím inovacím, jak typu údržby a obnovy, tak i budoucím rekonstrukcím, a k archivaci. Dokumentace prochází v průběhu fáze realizace popřípadě zkušební fází příslušným změnovým řízením
- **Zkušební provoz** prověřuje, zda soubor strojů a zařízení tvořící samostatný funkční celek je za předpokládaných provozních podmínek schopen užívání v kvalitě a způsobem stanoveným v dokumentaci projektu. Zkušební provoz provádí stavebník nebo uživatel za účasti dodavatele podle ujednání ve smlouvě
- **Kolaudační řízení** je správní řízení navazující na dokončení stavby. Vede ho stavební úřad, který vydal stavební povolení. Je zahajováno na návrh stavebníka. Podepisuje se místní šetření, při kterém stavební úřad zjišťuje, zda stavba byla provedena v souladu s podmínkami územního rozhodnutí a stavebního povolení, s ověřenou dokumentací, zda skutečné provedené stavby nebo její užívání nebude ohrožovat veřejné zájmy zejména z hlediska ochrany života a zdraví osob a životního prostředí, bezpečnosti práce a technických zařízení
- **Kolaudační rozhodnutí** je výsledek kolaudačního řízení, na jehož základě lze užívat dokončenou stavbu.

Jak uvádějí NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M (2006), kteří jsou autoři výše uvedené struktury, je třeba ji chápat pouze jako vzorovou. Její části nemusejí probíhat tak, jak jsou uvedeny za sebou, ale její jednotlivé položky se mohou rovněž překrývat či se nemusejí vyskytovat všechny nebo naopak mohou přibýt další specifické položky řešené pro daný specifický projekt.

1.2. Studie proveditelnosti⁵

Studie proveditelnosti bývá někdy také označována jako technickoekonomická studie. Jedná se o dokumentaci, která souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje záměr investora. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.

Jak bylo zmíněno, studie je zpracována v předinvestiční fázi projektu. V podobě důkladného plánu působí jako materiál vedoucí k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, popřípadě k rozhodnutí potencionálního věřitele či poskytovatele dotace k poskytnutí úvěru resp. dotace. Dále to je materiál sloužící jako základní nástroj pozdějšího projektového managementu v investiční resp. provozní fázi.

Studii proveditelnosti lze také využít:

- Investiční záměry veřejného i soukromého sektoru
- předinvestiční fáze projektu
- investiční fáze projektu
- rozhodovací fáze projektu
- realizační fáze projektu

⁵ SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti, metodická příručka*. Společenský regionální program, 2004. Metodická příručka. Ve spolupráci s oponenty Anna VILÍMOVÁ, Rostislav MAZAL.

Ostatní typy studií:

- Studie příležitosti - definuje potenciální investiční příležitosti
- Předběžná studie proveditelnosti - mezistupeň, řeší strategie a technické a technologické řešení, marketing, lokalizaci a velikost
- Hodnotící zpráva - hodnocení projektu pomocí finančních ukazatelů
- Analýza nákladů a přínosů - co a komu investice přinese
- Strategie města, mikroregionu, obce, kraje - popisuje investiční činnost obcí atd.

1.2.1. Obecná struktura studie proveditelnosti

Následující struktura studie proveditelnosti zohledňuje některé formální náležitosti zpracování a také definuje strukturu problémů resp. strukturu otázek, které je třeba vyřešit resp. odpovědět.

Osnova

Titulní strana

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Stručné vyhodnocení projektu
4. Stručný popis podstaty projektu
5. Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
6. Management projektu a řízení lidských zdrojů
7. Technické a technologické řešení projektu
8. Dopad projektu na životní prostředí
9. Zajištění investičního majetku

10. Řízení pracovního kapitálu
11. Finanční plán a analýza projektu
12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu
13. Analýza a řízení rizik - citlivostní analýza
14. Harmonogram projektu
15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Přílohy

Úvodní stránku a body 1, 2 a 3 osnovy lze považovat za formální náležitosti studie, které mají zaručit zejména dobrou orientaci uživatele v textu, a proto jsou stručně popsány v této níže. Body 4 – 14 tvoří samostatné, avšak významně na sobě závislé, tematické bloky. Z tohoto důvodu jsou rovněž popsány.

Titulní strana - mělo by na ní být uvedeno, že se jedná o studii proveditelnosti a jaký projekt popisuje. Je vhodné na ní uvádět počet stran textu a počet příloh. Tyto základní údaje mohou být doplněny o stručnou identifikaci zpracovatele a kontrolní osoby.

Obsah (1.) - obsahuje zejména informace o počtu a struktuře kapitol a o tom, na které stránce je lze nalézt.

Úvodní informace (2.) - na prostoru zhruba jedné stránky by měly být uvedeny následující údaje: účel, pro který je studie proveditelnosti zpracována a k jakému datu, identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a příslušných kontaktních osobách.

Stručné vyhodnocení projektu (3.) - na tomto místě by měly být v rozsahu 1-2 stran popsány zásadní závěry, které vyplývají ze zpracované studie proveditelnosti. V tabulce se uvádějí zásadní ukazatele a jejich hodnoty spočtené z výsledných hotovostních toků resp. nákladů a výnosů obsažených ve finálním finančním plánu, jakož i výsledky citlivostní analýzy. Ve stručné a shrnující podobě je zde uvedeno zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost z hlediska všech prvků studie proveditelnosti a výsledky analýzy rizik.

Stručný popis podstaty projektu (4.) - obsahuje komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap. Jsou zde zodpovězeny základní otázky, jaký je název, smysl a zaměření projektu, jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem, vlastníkem či provozovatelem projektu, jaká je kapacita resp. velikost projektu a jaká je jeho lokalizace, jakými etapami projekt prochází a čím jsou specifické, jak je řešeno variantní zpracování v rámci studie a jaká jsou ostatní významná specifika projektu.

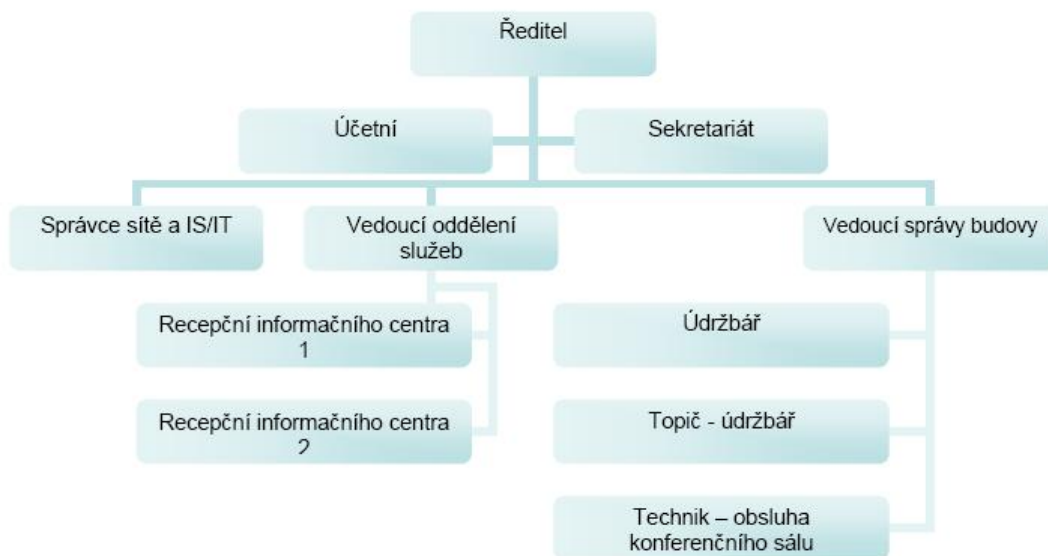
Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix (5.) - zahrnuje popis všech marketingových aspektů projektu. Jsou zde řešeny všechny odhady a doporučení týkající se potřeb finálních uživatelů, konkurenceschopnosti výstupů produktu, jak v případě veřejných tak i privátních projektů a to v následující struktuře, která vychází z výzkumné a analytické části (I) a přechází v části, které obsahují řešení daných problémů (II, III), ty jsou členěny dle rovin na strategické (II) a takticko-operativní (III).

- I. Analýza trhu a odhad poptávky
- II. Marketingová strategie
- III. Marketingový mix

Management projektu a řízení lidských zdrojů (6.) - obsahem je plán a uspořádání problémů souvisejících s otázkou samotného managementu projektu. Pod tímto pojmem si lze představit veškeré plánování, organizování, řízení a kontrolu všech procesů, organizačních jednotek a veškerých lidských zdrojů.

Technické a technologické řešení projektu (7.) - shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a nákladnosti oprav, změny v provozní náročnosti vlivem opotřebení apod.

Obrázek 2 Ukázka organizace podniku Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc



Dopad projektu na životní prostředí (8.) - popis veškerých kladných i negativních vlivů, které plynou z realizace projektu v jeho jednotlivých etapách.

Zajištění investičního majetku (9.) - vymezení struktury dlouhodobého majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek a případného znovupořízení, amortizační schéma apod.

Obrázek 3 Ukázka přehledu investičního majetku Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc

Položka investičního majetku	Počet ks	Doba životnosti	Měsíc dodávky	Způsob pořízení	Cena pořízení jednoho ks	Ostatní náklady pořízení
Položka 1	3	5 let	04.2005	Dodavatel A	1 000 000,-	15 000,-
Položka 2	1	2 roky	05.2005	Dodavatel A	500 000,-	1500,-
.....						
Položka n	2	30 let	01. – 08. 2005	Dodavatel C	24 000 000,-	1 800 000,-

Obrázek 4 Ukazka přehledu hmotných toků Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc

Hmotný tok	Počet m.j. za období	Způsob pořízení	Cena za m.j.	Ostatní náklady pořízení přepočtené na m.j.	Skladová zásoba položky v m.j.
Položka 1	3	Dodavatel X	1000,-	5,-	2
Položka 2	40	Vlastní výroba	1500,-	0,-	10
.....					
Položka n	1000	Dodavatel Y	2,-	0,-	0

Řízení pracovního kapitálu (10.) - vymezení struktury a velikosti oběžného majetku, jaké druhy materiálu, nedokončené výroby, výrobků a zboží bude nutné skladovat a v jakých objemech, vzniklé pohledávky resp. krátkodobé závazky, náročnost projektu na držbu hotovostních prostředků a jejich řízení.

Finanční plán a analýza projektu (11.) - komplexní finanční zohlednění předchozích bodů v následující struktuře:

a) Základní kalkulace a analýza bodu zvratu

i. Kalkulace

- Fixní náklady
- Variabilní náklady
- Přímé náklady
- Nepřímé náklady

ii. Analýza bodu zvratu - takový objem produkce výrobků či služeb, při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. Potřebujeme k výpočtu fixní náklady, výrobní náklady a cenu výrobku.

b) Finanční plán

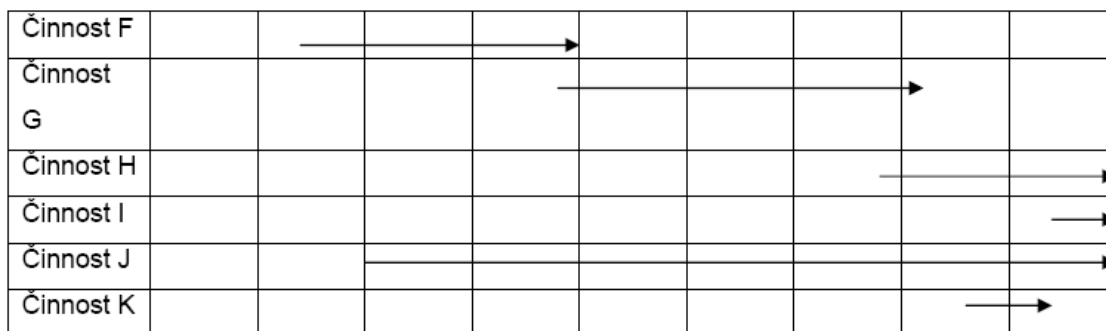
- i. Plán průběhu nákladů
- ii. Plánované stavy majetku a zdrojů krytí
- iii. Plán průběhu peněžních toků

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu (12.) - vyhodnocení projektu pomocí kritériálních ukazatelů kalkulovaných z finančních toků jako např. NPV, IRR, Doba návratnosti, Index rentability a finanční analýza projektu.

Analýza a řízení rizik - citlivostní analýza (13.) - vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobností a eventuelní opatření na jejich snížení, výsledky citlivostní analýzy.

Harmonogram projektu (14.) - časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Mělo by z něj být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají.

Obrázek 5 Ukázka harmonogramu projektu Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc



Závěrečné shrnující hodnocení projektu (15.) - komplexní a propracovaný závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu.

1.3. Nemovitost⁶

Nemovitost je pozemek nebo stavba spojená se zemí pevným základem, můžeme tedy hovořit o zahradě, poli, louce, lesu, sadě, parku, rybníku, domě, chatě, chalupě, garáži, altánu, továrně, ale i o bytě a nebytových prostorách, které nejsou přímo spojeny se zemí, ale jsou součástí většího celku např. bytového domu, který svůj pevný základ má.

Nemovitosti bych proto rozdělil na:

- Pozemky
- Budovy

Stavbou považujeme dle stavebního zákona vše, co je výsledkem stavebního díla bez ohledu na stavebnětechnické provedení díla. Je to tedy taková věc, která je výsledkem stavební činnosti člověka. Dále pod pojmem stavba může být myšleno pouze její část. Stavby lze rozdělit na:

- Trvalé stavby – to jsou takové stavby, u kterých není předem stanoveno časové omezení
- Dočasné stavby – jsou stavby, které jsou vydaným stavebním povolením předem časově omezeny

Trvalé a dočasné stavby můžeme rozdělit dle stavebního zákona na:

- Stavby pro bydlení se zastavěnou plochou do 300 m², maximálně 4 byty, jedno podzemní a tři nadzemní podlaží včetně podkroví
- Stavby pro individuální rekreaci jako jsou rekreační chalupa, rekreační chata, rekreační domek, zahrádkářská chata

⁶ SAMEK, David. *Analýza realitního trhu v Brně a okolí a možnosti financování nemovitostí*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební. Vedoucí práce Eva Vítková.

- Nepodsklepené stavby s jedním nadzemním podlažím a zařízení staveniště, pokud zastavěná plocha je do 300 m², rozpětí je maximálně 9 m a výška do 15 m
- Přípojky inženýrských sítí
- Opěrné zdi
- Podzemní stavby do 300 m² a hloubky 3 m

1.3.1. Pozemky

Pozemek je přesně vymezená část zemského povrchu nebo část území, která je předmětem určitých právních vztahů oddělená od ostatních pozemků hranicí.

Pozemky lze dělit na:

- **Stavební pozemky** – „*pozemek, jeho část nebo soubor pozemků, vymezený a určený k umístění stavby územním rozhodnutím anebo regulačním plánem*“ tak je citován stavební zákon
- **Zemědělské pozemky** – plochy určené k zemědělskému využívání k rostlinné nebo k živočišné výrobě. Na takovém pozemku nelze stavět. Musí být nejprve vyjmut ze zemědělského půdního fondu. Takové pozemky jsou pro developery lukrativní z pohledu nižších pořizovacích nákladů a po právnických a stavebních úpravách mají tyto pozemky vyšší prodejní cenu.

Zemědělské pozemky jsou tvořeny:

- chmelnice
- louky
- orná půda
- ovocné sady
- zahrady

- pastviny
- vinice
- **Ostatní pozemky** – mezi tyto pozemky se řadí:
 - vodní plochy
 - lesní pozemky
 - pozemky v chráněné krajinné oblasti

Pozemky lze rozdělit dle zastavěnosti:

- pozemky zastavěné
- pozemky nezastavěné

1.3.2. Budovy

Budova je nadzemní stavba spojená se zemí pevným základem, která má nejméně dva samostatně užitkové prostory kromě hal. Je prostorově soustředěná a navenek uzavřená obvodovými stěnami a střešní konstrukcí. Za budovu lze rozhodnutím vlastníka považovat také sekce se samostatným vchodem pokud je samostatně označena číslem popisným a je tak stavebnětechnicky uspořádána

Budovy lze rozdělit podle účelu užívání:

- **Rezidenční** – budovy určené k bydlení.
 - **Bytový dům** – stavba složená z bytových jednotek, které tvoří místnost nebo soubor místností splňující stavební, technické a funkční požadavky na trvalé bydlení, a které slouží k bydlení z více než 50%.
 - **Obytný dům** – stavba, která je z více než dvou třetin plochy určena k bydlení.

- **Rodinný dům** – stavba sloužící převážně k bydlení a to z více jak 50%.
Může mít maximálně tři byty, jedno podzemní a dvě nadzemní podlaží a podkroví.
- **Byt** – místnost nebo soubor místností, které splňují stavební, technické a funkční požadavky na trvalé bydlení
- **Rekreační** – slouží k uspokojení potřeb volného času a aktivit.
 - **Zahrádkářské chaty** – malé objekty s maximální zastavěnou plochou do 16m² a s jedním nadzemním podlažím.
 - **Rekreační chaty a domky** – objekty stavěné v chatových oblastech. Mají maximálně do 50m² zastavěné plochy, rekreační domky do 80m².
 - **Chalupy** – stavby, které byly původně postaveny jako obytné a poté byly adaptovány k rekreaci.
 - **Hrady, zámky a tvrze** – objekty, které mají poměrně nízkou pořizovací cenu, zato náklady na rekonstrukci a provoz jsou vysoké.

Nebytový prostor – místnost nebo soubor místností, které jsou podle rozhodnutím stavebního úřadu určeny k jiným účelům než k bydlení.

- **Objekty občanské vybavenosti:**
 - **Administrativní budovy** – budovy, které řadíme mezi občanskou vybavenost jsou děleny:
 - § **Dočasné administrativní budovy** – obvykle postavené na kraji obcí na nestavebním pozemku.
 - § **Administrativní budovy vzniklé přestavbou** – budovy s obvykle špatnou dispozicí, které byly přestavěny z výrobních objektů nebo bytových domů.

§ **Administrativní budovy postavené do roku 1990** – zastaralé budovy nevyhovující moderním trendům.

§ **Administrativní budovy postavené po roce 1990** – Moderní budovy s variabilním dispozičním řešením, rozvody datových sítí, klimatizací a nízkou provozní náročností.

- **Hotely, penziony a ubytovny** – komerčně přímo využitelné objekty.
 - **Školy, nemocnice, zdravotní střediska** – nekomerční stavby.
 - **Kulturní domy, divadla, kina** – stavby s částečným komerčním využitím.
- **Výrobní a skladovací objekty** – tyto objekty není jednoduché rozřadit. Lze je rozdělit podle možných uplatnění na trhu:
 - **Univerzálně využívané objekty** – stavby, které lze využít pro průmyslovou výrobu nebo i pro skladování. Jedná se o samostatné areály, ale i o soubory výrobních a skladovacích areálů.
 - **Jednouúčelové objekty** – do této kategorie můžeme zařadit elektrárny, čističky odpadních vod, benzínové stanice, pivovary, cukrovary, cementárny, doly atd. Tyto objekty mají prodejnost přímo úměrnou jejich schopnosti produkce zisků.
 - **Ostatní objekty** – mezi tyto objekty patří hlavně garáže, které jsou také nedílnou součástí developerských projektů. Garáže lze dělit na:
 - samostatně stojící
 - řadové garáže
 - garážová stání nadzemní a podzemní
 - velkokapacitní garáže
 - vícepodlažní garáže

1.3.3. Katastr nemovitostí

Slovo „katastr“ je odvozeno z latinského slova caput = hlava, capitastrum = soupis podle hlav, později také soupis podle jakékoli jednotky.

Katastr nemovitostí (KN) je databáze údajů o nemovitostech v České republice obsahující jejich soupis a popis, geometrické a polohové určení. Jeho součástí je evidence vlastnických a jiných věcných práv a dalších, zákonem stanovených práv k těmto nemovitostem. Evidovány jsou tyto nemovitosti:

- Pozemky v podobě parcel
- Budovy spojené se zemí pevným základem
- Byty a nebytové prostory vymezené jako jednotky
- Stavby, o nichž to stanoví zvláštní zákon
- Stavby rozestavěné, které budou podléhat evidenci v katastru nemovitostí, požádá-li o to vlastník nemovitosti nebo jiná osoba oprávněná z práva, které se zapisuje do katastru
- Stavby rozestavěné, které budou podléhat evidenci v katastru nemovitostí v souvislosti se vznikem, změnou nebo zánikem věcného práva k nim

Vedení katastru je založeno na zásadách:

- Zásada konstitutivní (intabulační) - práva se mění či zanikají dnem provedení vkladu či výmazu v KN s účinky ke dni podání návrhu.
- Zásada dispoziční – z vlastní vůle, tj. bez návrhu, není katastrální úřad oprávněn zahajovat řízení.
- Zásada legislativy – KN je povinen zkoumat, zda určité, pro zápis do KN, podstatné náležitosti listin doručených s návrhem na vklad nejsou v rozporu s platnými předpisy.

- Zásada priority – katastrální úřad řadí návrhy na zápis dle data doručení katastrálnímu úřadu.

Zápis do katastru nemovitostí se provádí:

- **Vkladem**, který představuje zapsání nebo také vymazání vlastnického či jiného věcného práva k nemovitosti. Ze zákona platí, že teprve provedením vkladu ve formě pravomocného rozhodnutí katastru o povolení vkladu nastává právní účinek skutečnosti, která vede k podání návrhu vkladu do katastru nemovitostí. Touto skutečností mohou být kupní smlouvy, smlouvy o zřízení zástavního práva apod. Po vydání povolení o vkladu do KN dochází zpětně k zápisu ke dni, kdy byl návrh na vklad doručen katastrálnímu úřadu. Předmětem vkladu jsou:

- převod vlastnického práva k nemovitostem
- zřízení vlastnického práva
- věcná břemena
- předkupní právo
- převod bytu a nebytových prostor
- vydání věcí v rámci restituce
- vklad nemovitosti do základního jmění manželů
- vypořádání podílového vlastnictví
- prohlášení vlastníka budovy
- smlouva o výstavbě

na základě:

- smluv o převodu vlastnictví k nemovitosti či bytu a nebytového prostoru, o zástavním či podzástavním právu k nemovitosti, o zřízení věcného břemene, o předkupním právu k nemovitosti, o výstavbě domu, o

rozšíření či zúžení společného jmění manželů dotýkajícího se nemovitostí

- dohod o zrušení a vypořádání podílového spoluvlastnictví, o vypořádání společného jmění manželů, o vydání věci dle restitučních či jiných zvláštních předpisů
- prohlášení vlastníka budovy o vymezení jednotek v domě, vlastníků všech jednotek v domě o zrušení vymezení těchto jednotek, společníka o vložení nemovitosti do základního jmění obchodní společnosti.
- **Záznamem** o vlastnickém či jiném věcném právu pouze osvědčuje právní skutečnost, na jejímž základě již dříve toto právo vzniklo, změnilo se či zaniklo. Procedura provádění záznamu nemá povahu správního řízení a katastrální úřad proto o záznamu nevydává správní rozhodnutí. Předmětem vkladu jsou práva zapisovaná na základě:
 - rozhodnutí státního orgánu jako soudu, stavebního úřadu apod.
 - nabytí, změny či zániku práv k nemovitostem ze zákona
 - nabytí vlastnictví příklepem licitátora v dražbě
 - vydržení vlastnictví, popř. věcného břemene
 - vzdání se věcného práva k nemovitosti např. zástavního práva.
- **Poznámkou** zapisuje katastr nemovitostí na základě oznámení soudu či jiného státního orgánu:
 - zahájení řízení o výkonu rozhodnutí prodejem nemovitosti
 - vyhlášení konkursu na majetek vlastníka nemovitosti
 - zahájení vyvlastňovacího řízení.

Katastrální území je technická jednotka tvořená souborem nemovitostí, které jsou místopisně uzavřené a společně evidované v katastru nemovitostí. V rámci katastrálního

území jsou číslovány parcely v jedné nebo dvou číselných řadách a budovy v souvislé řadě čísel popisných a evidenčních. V České republice mají katastrální území jedinečná pojmenování, která zpravidla vycházejí z názvu obce, osady nebo městské části. Katastrální území pokrývají celé území České republiky. Hranice katastrálního území jsou stanoveny místně příslušnými katastry po projednání s obcemi nebo na jejich návrh.

List vlastnictví (LV) slouží jako identifikátor vlastníka nemovitosti, případně spoluvlastníků, obsahuje údaje o něm a dále informace o parcelách, které jsou evidovány v jeho vlastnictví a podrobnější údaje katastru, které se váží k vlastníku nebo parcelám. LV se zakládá automaticky a vždy jeden pro každého vlastníka (spoluvlastníků) v rámci katastrálního území.

List vlastnictví je podle předmětu vlastnictví uspořádám:

- list vlastnictví s nemovitostmi
- list vlastnictví s byty a nebytovými prostory ve vlastnictví osob

Věcné břemeno je právním institutem, který upravuje vztahy vznikající při částečném omezování možností realizace užitné hodnoty věci ve prospěch individualizovaných subjektů za účelem dokonalejšího využití věci. V praxi to může znamenat, že pokud soused se na svůj pozemek může dostat jen přes vás, nesmíte mu v tom bránit, pokud existuje takové věcné břemeno.

Vlastnické právo je jedním ze základních lidských práv, ochranu mu zjišťuje listina základních práv a svobod. Vlastnické právo je právní kategorií a lze jej třídit na:

- **objektivní** – kde představuje souhrn právních norem
- **subjektivní** – je konkrétní oprávnění konkrétního vlastníka. Lze ho tedy vymezit jako právem zakotvenou možnost vlastníka:
 - věci užívat a používat
 - věci disponovat

- věc držet

A to podle své úvahy a ve svém zájmu, a to mocí, která není závislá na moci kohokoli jiného k téže věci, v tutéž dobu. Zároveň v subjektivní právo v sobě obsahuje i právně zabezpečenou možnost domáhat se od všech třetích osob zdržení se užívání věci vlastníka proti jeho vůli a zdržení se chování, které ruší vlastníka v jeho držení, užívání a dispozicích s věcí.

Vlastnické právo všech vlastníků má stejný zákonný obsah a ochranu. Omezení vlastnického práva je možné jen na základě zákona.

Zástavní právo je jeden z druhů věcných práv k cizí věci, které plní zajišťovací funkci tak, že nutí dlužníka splnit svůj závazek. V případě nesplnění svých závazků toto právo poskytuje možnost uspokojení zástavního věřitele z výtěžku zpeněžení zástavy.

Právní definici obsahuje §152 obč. zák.: *„Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky pro případ, že dluh, který jí odpovídá, nebude včas splněn s tím, že v tomto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku zpeněžení zástavy“.*

1.3.4. Stavební úřady

Stavební úřad je jedním z dalších orgánů státní správy, který provádí významné úkony s nemovitostmi. Tyto úkony vymezuje stavební zákon znám jako zákon č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním řádu.

BLAŽEK (2006) uvádí, že ne vždy jsou však provedené změny v zákoně č. 183/2006 Sb., zákon o územním plánování a stavebním řádu oproti původnímu 30let starému zákonu v souladu s ostatní právní úpravou a úrovní požadavků společnosti. Zásadní změna v koncepci zákona je ve vydání samostatného zákona č. 184/2006 Sb., o odnětí nebo omezení vlastnického práva k pozemku nebo ke stavbě (zákon o vyvlastnění) a zákona č. 186/2006 Sb., o změně některých zákonů souvisejících s přijetím stavebního zákona a zákona o vyvlastnění (52 změn). Nový stavební zákon přináší změny oproti dosavadní právní úpravě v oblasti územního plánování, územních rozhodnutí, rozsahu vymezení staveb, povolování a kolaudace – užívání staveb. Je doprovázen osmi prováděcími vyhláškami, které do značné míry ovlivní praktické užívání zákona.

Stavební úřady lze rozdělit na:⁷

- **obecné stavební úřady**, jimiž jsou odbory obecních (městských) úřadů pověřených ve vymezeném rozsahu zákonem; specifická úprava platí pro území hlavního města Prahy a okresy Brno-město, Ostrava-město a Plzeň-město a dále pro některá statutární města, vymezená v zákoně o obcích č. 128/2000 Sb. v platném znění, kde stavební úřady tvoří jeden z odborů magistrátu; jako obecný stavební úřad je nově stanoveno i ministerstvo pro místní rozvoj
- **speciální stavební úřady** určené pro stavby letecké, stavby drah a na dráze, stavby dálnic, silnic, místních komunikací a veřejně přístupových účelových komunikací, stavby vodních děl a stavby podléhající tzv. integrované prevenci
- **vojenské stavební úřady a jiné stavební úřady.**

Stavební úřady mají ze zákona univerzální příslušnost k rozhodování v rámci správních řízení, a sice územního, stavebního, demoličního a nově též vyvlastňovacího řízení.

Kolaudační řízení, probíhající na základě žádostí o kolaudaci, podaných do konce roku 2006 dle starého stavebního zákona, bylo v novém stavebním zákoně nahrazeno řízením o vydání kolaudačního souhlasu.

Základní nástroje stavebního úřadu:⁷

- **Územní řízení** - pomocí územního řízení stavební úřad rozhoduje o optimalizaci využití určitého územního celku, aby činnosti při využívání a změnách využití pozemků či jiných ostatních nemovitostí byly posuzovány komplexně a z hlediska zabezpečení souladu všech přírodních, civilizačních a kulturních hodnot v území a se zřetelem k jejich dopadu na životní prostředí. Jedná se o řízení, na jehož základě se vydávají územní rozhodnutí. Řídí se ustanovením zákona o správním řízení. Podle účelu, ke kterému územní řízení směřuje je aktem v rámci:
 - řízení o umístění stavby nebo zařízení - výstavba RD nebo garáže
 - rozhodnutí o změně využití území - kácení porostů či terénní úpravy

- rozhodnutí o změně stavby a o změně využití prostředí - změny využití stavby, které podstatně mění nároky na okolí
- rozhodnutí o chráněném území nebo chráněném pásmu - např. úřad obce s rozšířenou působností může vyhlásit chráněné pásmo, vyžaduje-li to ochrana movité kulturní památky
- rozhodnutí o dělení nebo scelování pozemků

Mezi nové nástroje územního plánování patří **územní opatření**, které vydává obec nebo kraj v přenesené působnosti, tedy nikoli stavební úřad. K územním opatřením patří **opatření o stavební uzávěrce** a **opatření o sanaci území**.

- **Stavební řízení** - je následující řízení po obdržení územního rozhodnutí o umístění stavby na základě územního řízení. Osoba, která ohlašuje provedení stavby nebo žádá o vydání stavebního povolení je ve stavebním zákoně označována jako **stavebník**.

Zřizovat stavby na nemovitostech, provádět na nich změny či udržovací práce je z hlediska právních ustanovení možné:

- **bez stavebního povolení či bez podání ohlášení na stavební úřad** - a to dle §103 stavebního zákona:
 - § stavby o jednom nadzemním podlaží do 25m² zastavěné plochy, do výšky 5m, nepodsklepené, bez obývací místnosti
 - § stavby pro zemědělství o jednom nadzemním podlaží do 70m² zastav. plochy, a do výšky 5m, nepodsklepené, s výjimkou staveb pro ustájení zvířat, chovatelství a které mají sloužit ke skladování hořlavých látek
 - § stavby pro plnění funkcí lesa do 70 m² zastavěné plochy a do 5 m výšky, bez podsklepení

- § stavby pro chovatelství o jednom nadzemním podlaží o zastavěné ploše do 16 m² a do 5 m výšky
 - § zimní zahrady o jednom nadzemním podlaží a skleníky do 40 m² zastavěné plochy a do 5 m výšky
 - § přístřešky o jednom nadzemním podlaží, které slouží veřejné dopravě, a jiné veřejně přístupné přístřešky do 40 m² zastavěné plochy a do 4 m výšky
 - § jiné stavby specifikované §103 písm. b) až h) zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
- **na základě ohlášení stavby** - náležitosti ohlášení stavby upravuje nový stavební zákon a prováděcí vyhláška k němu. U některých staveb je nutno připojit projektovou dokumentaci, jakož i závazná stanoviska dotčených orgánů. Souhlas s ohlášenou stavbou má platnost 1 rok.

Ohlášku stavebnímu úřadu vyžadují dle §104 stavebního zákona:

- § stavby pro bydlení a pro rekreaci do 150 m² zastavěné plochy, s jedním podzemním podlažím do hloubky 3 m a nejvýše dvěma nadzemními podlažími a podkrovím
- § podzemní stavby do 300 m² zastavěné plochy a hloubky do 3 m, pokud nejsou vodním dílem
- § stavby do 300 m² zastavěné plochy a výšky do 10 m, s výjimkou staveb pro bydlení, a haly do 1000 m² zastavěné plochy a výšky do 15 m, pokud tyto stavby a haly budou nejvýše s jedním nadzemním podlažím, nepodsklepené a dočasné na dobu nejdéle 3 let
- § stavby do 25 m² zastavěné plochy a do 5 m výšky s jedním nadzemním podlažím, podsklepené nejvýše do hloubky 3 m

- § větrné elektrárny do výšky 10 m
 - § terénní úpravy nespádající do kategorie bez ohlášení §103 zákona č. 183/2006 Sb., stavební zákon
 - § stavby zařízení stavenišť nespádající do §103 výše uvedeného zákona
 - § přípojky neuvedené v §103 výše uvedeného zákona
 - § stavby opěrných zdí do výšky 1m neuvedené v §103 výše uvedeného zákona
 - § informační a reklamní zařízení na stavbě nebo na pozemku neuvedená v §103 výše uvedeného zákona
 - § výrobky, které plní funkci stavby a které nejsou uvedeny v §103 výše uvedeného zákona
 - § cirkusové stany neuvedené v §103 výše uvedeného zákona
 - § antény, včetně jejich nosných konstrukcí a souvisejících elektronických komunikačních zařízení, neuvedené v §103 výše uvedeného zákona
 - § stavební úpravy pro změny v užívání části stavby, kterými se nezasahuje do nosných konstrukcí stavby, nemění se její vzhled a nevyžadují posouzení vlivů na životní prostředí
 - § sjezdy z pozemních komunikací na sousední nemovitosti,
 - § udržovací práce na stavbě neuvedené v §103 výše uvedeného zákona
- **po získání stavebního povolení** - sem spadají ostatní druhy staveb, terénních úprav a zařízení, u které nelze zařadit do kategorií spadajících

do §103 a §104 zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu

- **Užívání stavby a kolaudační souhlas** - podle nového stavebního zákona dochází k zásadním změnám v kolaudačním řízení. Stavebník je povinen nejméně do 30 dnů před plánovaným užíváním stavby oznámit stavebnímu úřadu záměr stavbu užívat. Dále platí, že pokud stavebník provedl stavbu v souladu s povolením stavebního úřadu či údajů uvedených v oznámení, má právo stavbu užívat, jakmile ji dokončil. Stavba, jejíž vlastnosti nemohou budoucí uživatelé ovlivnit, jako jsou školy, nemocnice, kulturní památky apod., může být užívána pouze na základě kolaudačního souhlasu, který je vydán na žádost stavebníka příslušným stavebním úřadem. Lze využít služeb autorizovaného inspektora, kdy stavební úřad vydá kolaudační souhlas na základě certifikátu a stanoviska této osoby bez provedení kontrolní prohlídky.⁷

1.4. Stavební trh⁶

1.4.1. Trh

Trh je prostředí pro obchod. Aby bylo možné vzniku tohoto prostředí je potřeba splnit dvě základní podmínky:

- existence vlastnických titulů, což znamená mít právo disponovat s konkrétním majetkem
- svoboda aktérů sledovat svůj zájem, čímž rozumějme, že sjednaný obchod je dobrovolný

⁷ JANKŮ, Martin. *Nemovitosti koupě, prodej a další právní vztahy*. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1499-5

⁶ SAMEK, David. *Analýza realitního trhu v Brně a okolí a možnosti financování nemovitostí*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební. Vedoucí práce Eva Vítková.

Na trhu se setkává nabídka s poptávkou. V praxi to znamená, že nabízející se snaží směnit své majetkové hodnoty, jako jsou věci, služby, práva a jiný majetek, které souhrnně nazýváme zboží, za peníze a poptávající za ně chtějí nakoupit zboží. Dochází tedy ke střetu dvou zájmů, kde na jedné straně stojí prodávající, který chce dosáhnout maximalizace ceny, a na druhé straně kupující, který má zájem na minimalizaci. K obchodu může dojít tehdy, kdy prodávající si cení více obnosu, který mu kupující nabízí, než zboží, které prodává. Stejně tak kupující musí preferovat dané zboží před částkou, za kterou prodávající zboží poskytne.

Čím více je prodávajících na trhu a čím více zná kupující trh, tím má kupující větší šanci nakoupit za výhodnější cenu. Proávající se snaží prodat za co nejvyšší cenu, ale s rostoucí cenou za jeho zboží, klesá počet potencionálních kupujících, tedy jeho šance prodeje. Trhy tak vykazují tendenci směřovat k jedné ceně, která by byla tak stanovena v případě, že by kupující dokonale znali trh a prodávající by si nemohli dovolit navýšení ceny nad konkurenci.

Absence konkurence může mít za následek navyšování cen prodáváného zboží. Když je na trhu poptávka po určitém zboží, ale jen jeden prodávající, potom nazýváme takového prodávajícího „monopol“. Nebo pokud je jen velmi málo prodávajících na trhu, nazýváme je „oligopol“. Ve většině světa je snaha regulovat monopoly ať nástroji jako jsou zvýšení daní, cenová regulace nebo státní vlastnictví a ekonomická regulace.

Obecně lze trh rozdělit na:

- Trh statků a služeb, kde se setkává na jedné straně nabídka statků a služeb a na druhé poptávka po nich. Můžeme říci, že se jedná o běžný každodenní obchod. Sem patří i stavební trh.
- Trh výrobních faktorů, kde na jedné straně stojí subjekty hledající pracovní sílu a na druhé straně pracující hledající zaměstnání.
- Trh finanční, což je systém institucí a instrumentů zabezpečující pohyby peněz a kapitálu ve formě cenných papírů na základě nabídky a poptávky.

1.4.2. Stavební trh

Na stavebním trhu se setkáváme s účastníky a s díly v různých stádiích:

- hotová tzv. stávající díla
- rozestavěná díla
- dosud nezapočatá, to jsou díla zamýšlená, plánovaná či připravovaná

Stávající a rozestavěná díla, která jsou v takové fázi rozestavěnosti, že lze usuzovat podobu a rozsah stavebního objektu po jeho dokončení, jsou považována za nemovitosti.

Na stavebním trhu se při výstavbě obchoduje:

- **finální díla nebo jejich části** – jedná se o novostavby, nově vybudovaný objekt, který tvoří celek nebo technicky samostatnou část budovy.
- **rekonstrukce** – zasahování do konstrukcí za účelem změny dispozičních, technologických či technických parametrů.
- **modernizace** – stavební úpravy, které nahrazují části stavebního objektu za novější a modernější.
- **opravy** – práce, které obnovují užité vlastnosti stavebních děl nebo odstraňují poškození za použití dostupných materiálů a náhrad.

1.4.3. Účastníci stavebního trhu

Účastníky stavebního trhu, lze rozdělit na skupiny:

- **Přímí účastníci** – investor, vlastník, projektant, dodavatel
- **Nepřímí účastníci** – stavební úřad, odbor životního prostředí, peněžní ústavy, konzultační a poradenské firmy apod.

Investor je ze stavebního hlediska právnická či fyzická osoba, která financuje ze svých prostředků stavbu a která obvykle zabezpečuje její přípravu a realizaci.

Vlastník je právnická nebo fyzická osoba, která je držitelem vlastnických práv k daným nemovitostem. Důkazem této skutečnosti je zápis na list vlastnictví v katastru nemovitostí.

Projektant je právnická nebo fyzická osoba oprávněná podle zvláštních právních předpisů k projektování. Je to osoba, která má odpovědnost za průzkum a projektovou dokumentaci a která dohlíží na výstavbu. Projektantem zpravidla bývá architekt, stavební inženýr nebo stavební technik.

Dodavatel neboli zhotovitel je právnická nebo fyzická osoba pověřená vyhotovením stavebního díla. Dodavatel zajišťuje dodávku stavby a lze jej roztrždit:

- **Generální dodavatel** – dodavatel, který zajišťuje celou stavbu, zajišťuje veškeré stavební práce a dodávky materiálu.
- **Hlavní dodavatel** – dodavatel, který má na dané stavbě největší podíl objemu dodávek a stavebních prací ze všech dodavatelů podílejících se na výstavbě stavby.
- **Poddodavatel** – též subdodavatel je osoba zajišťující malou část výstavby a dodávek. Obvykle má určité zaměření (např. pokrývač, elektrikář, instalatér ...) a bývá často objednána hlavním dodavatelem.

Stavební úřad je instituce zajišťující pomocí stanovení podmínek zejména:

- ochranu veřejných zájmů při výstavbě a při užívání stavby
- komplexnost, dodržení obecných technických požadavků na výstavbu, popřípadě jiných předpisů a technických norem
- dodržení požadavků stanovených dotčenými orgány státní správy, především vyloučení nebo omezení negativních účinků stavby a jejího užívání na životní prostředí.

Bližší informace jsou v kapitole 1.3.4 Stavební úřady, která se danou problematikou zabývá podrobněji.

Odbor životního prostředí je součástí městského úřadu, který dohlíží zejména na:

- vliv staveb na životní prostředí
- ochranu přírody a tvorby zeleně
- ochranu ovzduší
- nakládání s odpady
- hydrogeologii
- provozování zoologických zahrad
- pohřebnictví a válečné hroby

1.5. Projektová společnost⁸

Nemnoho developerských společností realizuje své projekty přímo pod svým jménem. Zpravidla pro tyto účely zakládají novou společnost. V českém prostředí se pro projektovou společnost nejčastěji využívá forma společnosti s ručením omezeným.

Založení projektové společnosti nese mnoho výhod pro developera. Případný konkurz, zaviněný neúspěchem projektu, vyhlášený na projektovou společnost neohrozí developera. Pokud se na developerském projektu podílí více investorů nebo dojde-li k prodeji vlastnických práv k projektu, provede se tak pouze převedením vlastnického podílu k projektové společnosti.

Při volbě projektové společnosti je třeba zvážit:

- potřebu finančních prostředků na projekt

⁸ ACHOUR, Gabriel. Úvěrové financování developerských projektů. Realit č. 7/2006. 2006. ISSN 1205-3118

- daňovou optimalizaci
- administrativní náročnost řízení společnosti
- flexibilitu prodeje jejího podílu

1.5.1. Související smlouvy

Při zakládání projektové společnosti je třeba si uvědomit způsob realizace projektu, zda developer sám zřizuje projektovou společnost a realizuje projekt, nebo zda se developer na projektu podílí s dalšími osobami, to má vliv na sjednání specifických smluv, které se vztahují k projektové společnosti.

Pokud developer vstupuje do projektu pouze projektovou společností a užívá ji jako určitou právní formu realizace projektu, je vhodné projektovou společnost založit v co nejjednodušší právní formě a není nutné právní režim společnosti komplikovat. Postačí tedy pouze základní zakladatelská listina a není nezbytné vyhotovovat další dokumenty upravující právní prostředí společnosti, jako například stanovy.

V případě, že se na projektu podílí více osob, jde o případy, kdy se v projektové společnosti podílí developer a jiná osoba, obvykle vlastník pozemků, pak je nutné vzájemné vztahy, práva a povinnosti těchto osob velmi detailně řešit. Jedná se zejména o:

- možnost zvýšení či snížení základního kapitálu
- usnášeníschopnost orgánů projektové společnosti, kvalifikovanou většinu při hlasování
- rozdělení zisku
- nominace do statutárních orgánů a obchodního vedení projektové společnosti
- převod a dědění obchodních podílů
- možnosti přistoupení dalších společníků
- zrušení společnosti

Obvykle bývá také sjednáváno ustanovení o předkupním právu k obchodnímu podílu společnosti, dále jsou uzavírány opční smlouvy a specifické smlouvy o odškodnění. V České republice se v rámci developerských projektů běžně takto složitý systém smluv nepoužívá, i když je běžný v klasickém projektovém financování, jako je například výstavba dopravních terminálů či nových továrních hal apod.

2. Modely řízení developerských projektů

Řízení developerského projektu lze rozdělit do dvou základních rovin:

- **Investorský způsob řízení** - jde o řízení celého procesu projektu, tedy od zahájení studie proveditelnosti až do prodeje finální nemovitosti konečnému investorovi samotným investorem - developerem.
- **Inženýrský způsob řízení** developerských projektů je najímají inženýrské firmy, která se stará o výstavbu namísto investora, tedy developera. Hlavním působením těchto firem je stavební a projektové řízení. Způsob a systém jakým se stavební zakázky řídí, určují modely řízení výstavby.

Základní modely řízení:

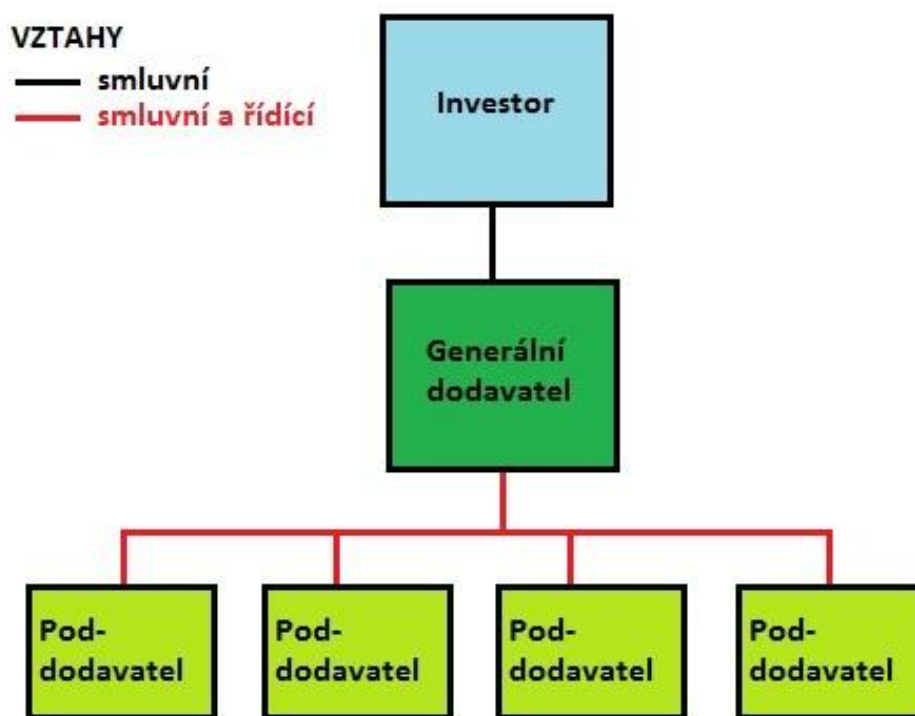
- Generální dodavatel
- Projektový management
- Stavební management

2.1. Generální dodavatel

Jedná se o speciální inženýrskou činnost stavební firmy, která figuruje jako dodavatel stavby a zároveň koordinuje průběh výstavby, najímá si poddodavatele, které si sama vybrala.

Tato stavební firma je vybrána na základě výběrového řízení, které si investor připravil nebo které bylo pro investora připraveno. Úloha generálního dodavatele začíná u základních konzultací s investorem, zajištění projektové dokumentace a stavebních povolení až po dodávku činností a materiálů v potřebném rozsahu. Generální dodavatel nese odpovědnost za celý rozsah díla v ceně, v dodržení harmonogramu prací a kvality. Stavbu provádí pomocí vlastních dodávek nebo pomocí svých partnerů poddodavatelů resp. subdodavatelů, kterým zadá určité části projektu ke zhotovení.

Obrázek 6 Schéma generálního dodavatele Zdroj: vlastní tvorba



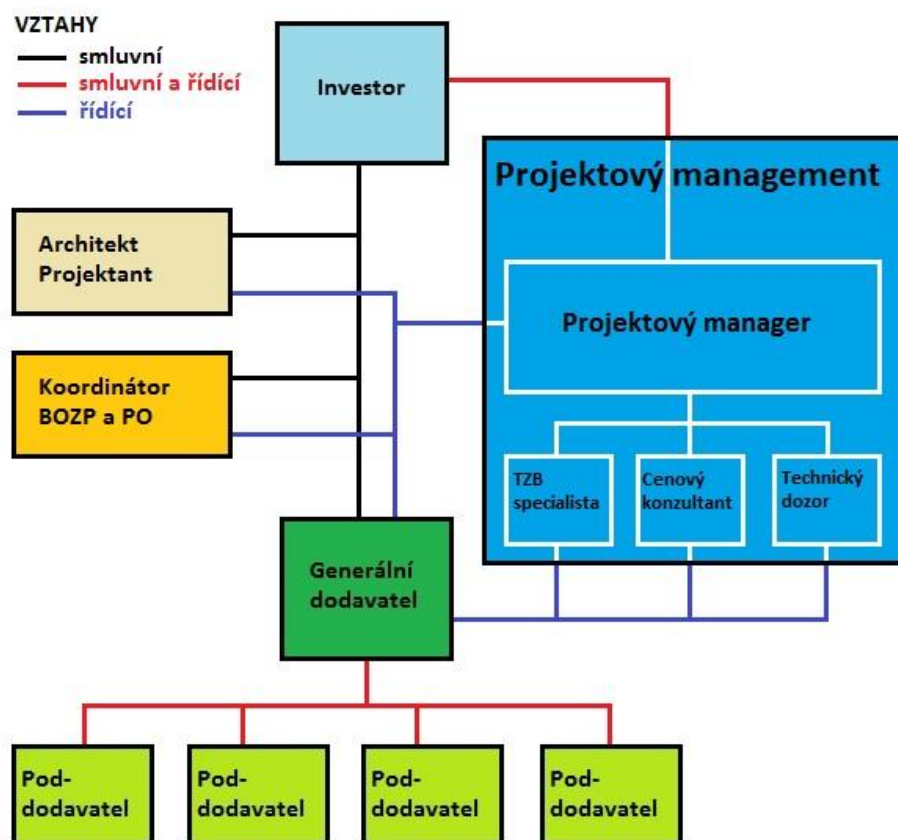
2.2. Projektový management

Projektový management umožňuje investorovi jednat se všemi obchodními partnery při přípravě a realizaci projektu prostřednictvím jediného manažera, která je v této oblasti plně kvalifikovaný, má za sebou úspěšné reference a je schopný pro zákazníka resp. investora zajistit nejlepší podmínky.

Úkolem projektového manažera je zejména řídit a kontrolovat výstavbu. Jeho úloha může být užší nebo podle potřeby i rozsáhlejší. Pro zjednodušení lze shrnout, že činnost projekt manažera může být rozdělena do několika dílčích fází:

- příprava a realizace projektu včetně kompletace dokumentace pro vydání kolaudačního rozhodnutí
- realizace projektu čili výstavba
- činnost stálého technického dozoru.

Obrázek 7 Schéma projektového managementu Zdroj: vlastní tvorba



Činnost projekt manažera je realizována v úzké součinnosti a koordinaci s investorem a zhotovitelem stavby. Projekt manažer zpravidla zejména:

- řídí realizaci projektu na každodenní bázi
- organizuje předání staveniště
- komunikuje se zhotovitelem a dalšími subjekty
- vykonává dohled nad zhotovitelem při vypracování podrobného harmonogramu pro jednotlivé části stavby
- účastní se pravidelných koordinačních schůzek
- kontroluje harmonogram výstavby a kvalitu plnění

- přejímá části zhotovené stavby
- kontroluje faktury
- vykonává dohled nad předložením atestů a certifikátů
- identifikuje vady a nedodělky
- dohlíží nad odstraňováním vad a nedodělků
- organizuje předání dokončeného díla včetně pořízení zápisu

Projekt manažer může být pověřen také dohledem nad náklady. Jde o proces řízení nákladů, kdy projekt manažer jako třetí nezávislá osoba kontroluje, zda fakturované náklady odpovídají provedené práci, a to jak po stránce kvality, tak kvantity. Úlohou projekt manažera může tedy být i snížení nákladů na výstavbu.

2.3. Stavební management

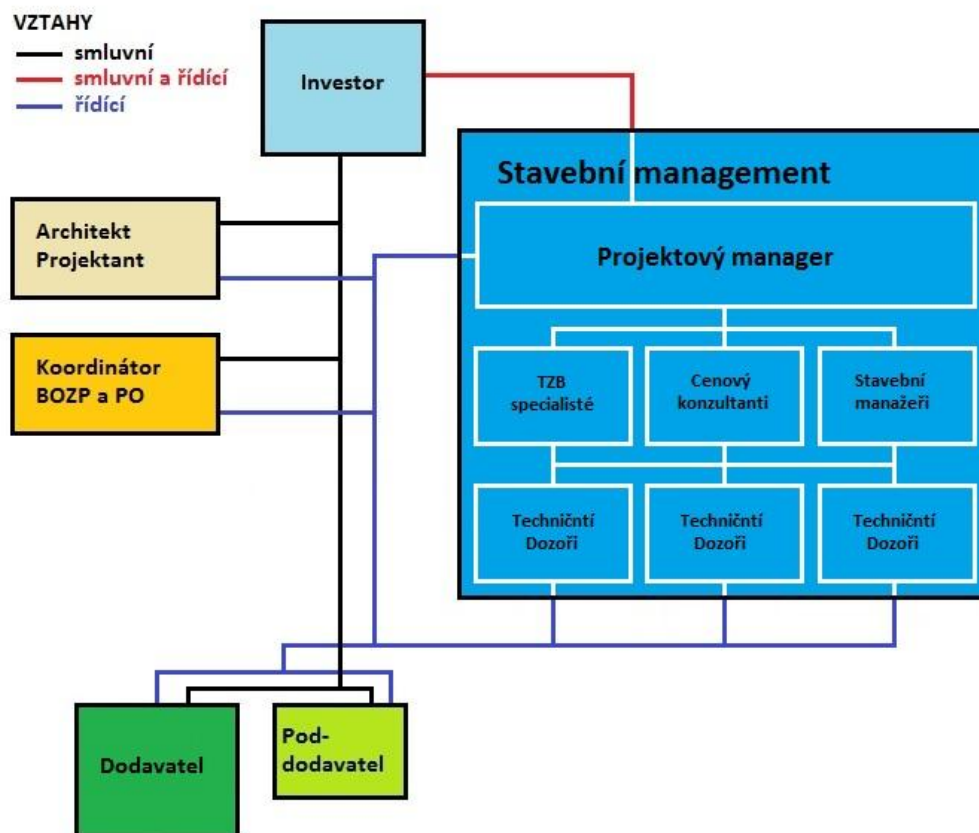
Stavební management je podobně jako projektový management řízení stavebních prací a poddodavatelů manažerem, v tomto případě stavebním manažerem, který zajišťuje realizaci a provoz celé stavby. V oblasti řízení výstavby zajišťuje komplexní služby nezbytné a nutné pro bezproblémovou a bezrizikovou realizaci stavby podle záměru zákazníka.

Stavební manažer určený pro řízení projektu koordinuje postup všech projekčních prací a výběrových řízení, ale jednotliví dodavatelé uzavírají smlouvy o dodávkách stavebních prací či služeb přímo s investorem.

Tento druh řízení znamená časovou úsporu především ve fázi přípravy výstavby, kdy lze zahájit stavbu v době, aniž by byla ukončena tvorba projektové dokumentace. Dále přináší investorovi značné finanční úspory především v absenci kompletní přírážky vyššího dodavatele stavby na jednotlivých subdodavatelích.

Zanedbatelná není ani možnost investora aktivně ovlivňovat skladbu dodavatelů, a tím i kvalitu celého díla.

Obrázek 8 Schéma stavebního managementu Zdroj: vlastní tvorba



Tento druh manažerské činnosti se provádí na stavbách, kde není generální dodavatel. Manažer zajišťuje rozdělení stavby na jednotlivé obchodní soubory, pro které ve spolupráci s investorem vybere jednotlivé dodavatele a subdodavatele, které následně řídí, koordinuje a kontroluje.

Základní činnosti stavebního manažera:

- Stavební vedení projektu v plném rozsahu – revize projektové dokumentace, převzetí komunikace s dotčeným orgánem státní správy, spolupráce s projektantem, zajištění staveništních přípojek médií atd., průběžná kontrola cílového rozpočtu

- Zajištění výběrových řízení na jednotlivé subdodavatele, příprava smluvní dokumentace
- Vedení realizace stavby – předávání staveniště, koordinace subdodavatelů
- Kontrola stavby z hlediska kvality, dodržování obecných technických požadavků na výstavbu, dodržování norem a jiných technických předpisů
- Zajištění provádění stavby v souladu s odsouhlasenou projektovou dokumentací
- Kontrola dodržování podmínek stavebního povolení a opatření státního stavebního dohledu
- Vedení kontrolních dnů stavby
- Přejímání zakrývaných konstrukcí a přejímání dokončených prací včetně předepsaných zkoušek
- Kontrola a schvalování věcné a cenové správnosti faktur za provedené práce v průběhu výstavby v souladu se splátkovým kalendářem specifikovaným ve smlouvách o dílo
- Kontrola postupu prací podle harmonogramu, návrhy na opatření při případném nedodržení termínů, příprava podkladů pro eventuelní uplatnění majetkových sankcí
- Kontrola dokončeného díla a zpracování soupisu vad a nedodělků
- Kontrola úplnosti předávaných dokladů
- Příprava podkladů pro předání a převzetí díla, koordinace předávacího řízení
- Kontrolu odstranění vad a nedodělků v dohodnutých termínech
- Kontrola vyklizení staveniště
- Zastupování investora při kolaudačním řízení

2.4. Facility management

Facility je anglický výraz pro zařízení nebo vybavení. Slovní spojení facility management proto můžeme chápat v přeneseném významu jako řízení správy budovy jako je administrativní nebo obchodní centrum.

Facility management plynule navazuje po dokončení řízení výstavby, protože se vlastně jedná o řízení vzniklého produktu projektu. Nejedná se jen o technickou správu nemovitosti, ale o velmi náročný a zodpovědný systém řízení nemovitostí, který má dopad na konečnou úspěšnost projektu v návratnosti vlastních a cizích zdrojů. Je to tedy zvláštní typ řízení developerského projektu, který se od předchozích typů liší tím, že neřídí výstavbu objektu jako takového.

Zahrnuje:

- zajištění vyvážené struktury nájemců a analýzu jejich potřeb
- smluvní administraci
- kontrolu finančních plnění
- plánování a organizace společných marketingových akcí obchodního centra
- technická správa nemovitosti vč. zajištění plánů investic a oprav

3. Obecná analýza developerské činnosti společnosti Lettenmayer & Partner

3.1. Představení společnosti

Společnost Lettenmayer & Partner (L&P) jako právní subjekt vzniká v roce 1993 ve formě společnosti s ručením omezeným. Jednateli společnosti jsou manželé Lucia a Hermann Lettenmayerovi, kteří vlastní společnost rovným dílem.

Firma vystupuje jako skupina česko-německých developerů s českými partnery, která investuje coby vedoucí developer a člen Česko-německé průmyslové komory do průmyslových pozemků vhodných pro zřizování center nákupu a služeb, outlet center, kancelářských objektů, objektů logistiky, hotelů a motelů, průmyslových zón a projektů pro volný čas v Čechách jako jsou třeba aquaparky.

L&P realizovala řadu významných lokalit ve spolupráci se společnostmi, jako jsou např. AHOLD, HYPERALBERT, TESCO, MAKRO, GLOBUS, MÖBEL-WALTHER, GIGASPORT, ale i McDonald's, KFC, CINEMA CITY a jiné.

3.2. Developerská činnost společnosti

L&P se developerské činnosti věnuje soustavně od roku 1993. Pro své developerské projekty zakládá dceřiné projektové společnosti, pro každý projekt novou. Její vlajkovou lodí je development průmyslových a obchodních zón.

Jako většina developerů neprovádějí výstavbu samostatně, ale dostávají svému názvu a k výstavbě přizvou své partnery - zhotovitelé, finanční a právní poradci, projektanti, architekti, odborní poradci, ale i realitní makléři a další. Řízení a koordinace všech účastníků vyžaduje kvalitní zpracování všech fází projektu před jejím startem. Tuto přípravu řídí projektový manažer, který je zaměstnancem společnosti.

Developerská činnost L&P zahrnuje široké spektrum aktivit a proto jej do tří základních fází:

- přípravná fáze
- realizační fáze
- závěrečná fáze

V kostce přípravná fáze zahrnuje vyhledání pozemku, zhodnocení jeho využití, audit pozemku a zjištění možného financování celého projektu. Fáze realizační je tvořena nákupem pozemku, vyhotovením studie a projektové dokumentace, získáním všech potřebných povolení jako je územní rozhodnutí či stavební povolení, výstavbou a v případě, že se řeší projekt vázaný pronájmem nemovitosti, tak i uzavírání nájemních smluv. V závěrečné fázi je projekt prodán finálnímu investorovi a příslušnou dobu nese závazky a povinnosti vyplývající z uzavřených smluv.

3.3. Realizované projekty společnosti

Společnost za dobu své působnosti má mnoho realizovaných projektů:

Brno

V Brně společnost směřovala své aktivity na pozemky v lokalitě Brno - Jih, které leží přímo u dálnice D2 směr Brno-Bratislava ihned u sjezdu na silnici I/152 vedoucí k obcím Modřice a Chrlice.

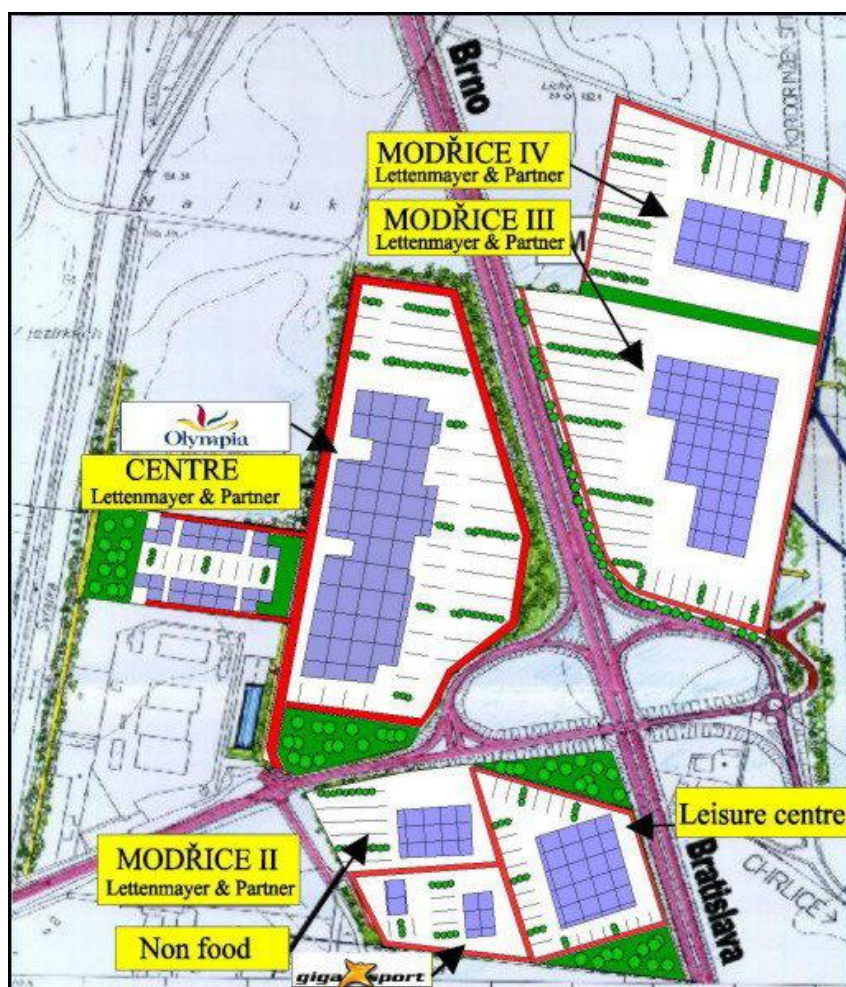
Projekt byl rozdělen na tři etapy:

I. etapa je známa jako obchodní a nákupní centrum OLYMPIA s 2500 parkovacími místy o celkové rozloze bez mála 150 000 m². Etapa byla úspěšně dokončena v roce 1999. V průběhu života nákupního centra došlo ještě k dalšímu rozšíření centra. Poprvé v roce 2004, poté v roce 2007. Na výstavbě se podílel architektonický ateliér Gaddes Architects, projekčně zajišťoval ArchDesign a stavební management zajistil Bovis Lend Lease a Ahold.

II. etapa o celkové rozloze 72 000 m² se nachází na druhé straně silnice I/152 směr Modřice než nákupní centrum Olympia a je stále nedokončená. V této etapě je zastavěno 8 000 m² nákupními centry GIGA SPORT, SCONTO nábytek a PORTLAND TRUST. Zbýlých 64 000 m² je k prodeji. Prodej zastavěné části II. etapy proběhl v roce 2003.

III. etapa je nejmladší z etap jižní části Brna, jedná se přibližně o 130 000 m² nacházejících se přímo naproti nákupnímu centru Olympia. Developer zde zřídil sjezd v podobě kruhového objezdu a zařídil změnu územního plánu na obchod, služby, volný čas a logistiku. V roce 2010 byly všechny pozemky III. etapy prodány společnosti CTP.

Obrázek 9 Situace pozemků Brno-Jih Zdroj: L&P



Hlavními důvody k výstavbě v této lokalitě vedlo:

- výhodná pozice vůči městu se 400 000 obyvateli s 53% výdělečně činnými
- spádová oblast 730 000 obyvatel
- průmyslové, kulturní a univerzitní město - centrum jižní Moravy
- napojeno na autobusovou síť
- frekvence provozu 49 000 aut/ den

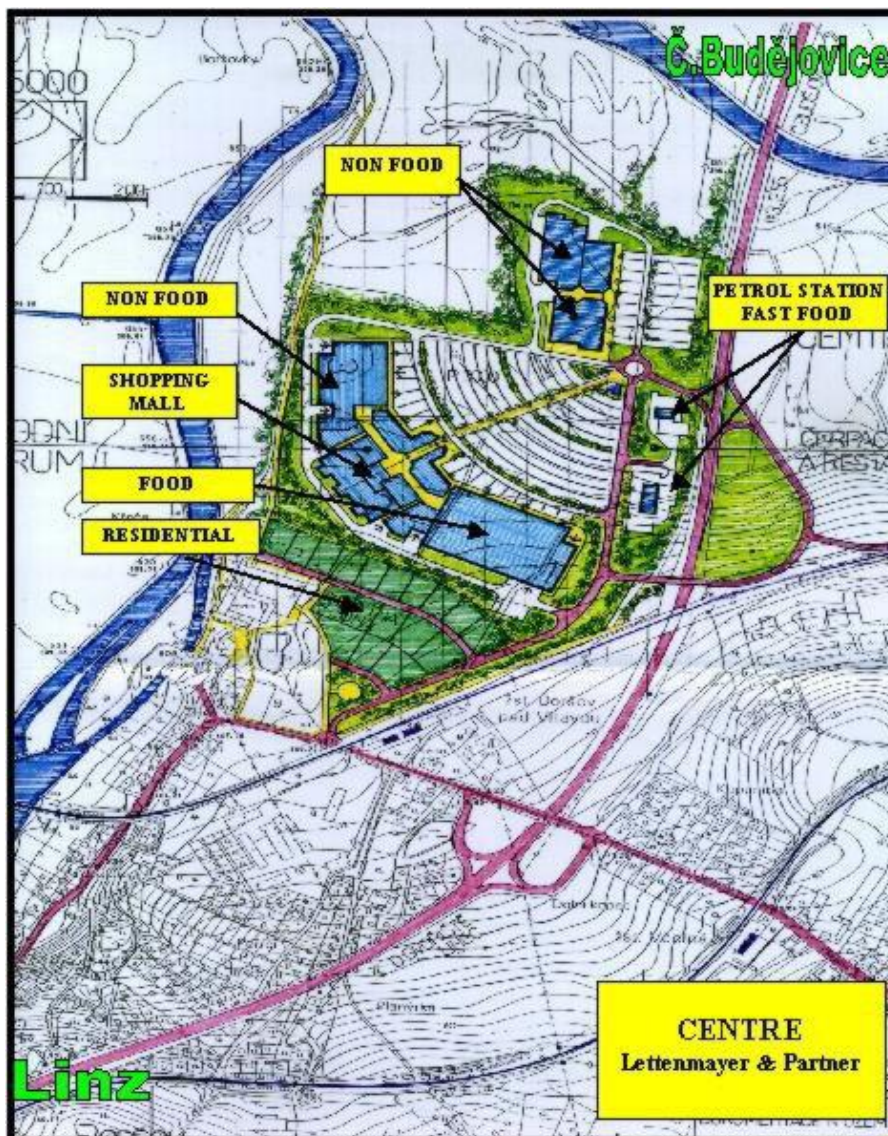
České Budějovice

V Českých Budějovicích developer řeší pozemky o celkové rozloze 252 000 m², který se nachází při hlavní silnici E55 směr Linz. U pozemků je zaplánovaný budoucí dálniční přivaděč. Developer provedl výkup pozemků na základě analýzy budoucího využití pozemků vzhledem k nynější a budoucí strategické pozici a provedl změnu územního plánu a nechal vydat územní rozhodnutí na veškeré inženýrské sítě, komunikace a dopravní napojení na významné okolní dopravní tepny. Rozhodnutí je dále vydáno na Obchod, nákupní centra, logistická centra, zařízení pro volný čas, hotely, čerpací stanice, parkoviště a sklady.

Hlavními důvody realizace tohoto projektu bylo:

- strategická poloha vůči městu se 120 000 obyvateli
- spádová oblast 310 000 lidí, kdy není počítáno s městem Linz
- centrum jižních Čech
- budoucí dálniční přivaděč
- perfektní dopravní napojení pozemku
- frekvence dopravy 30 000 aut/den

Obrázek 10 Situace pozemků České Budějovice Zdroj: L&P



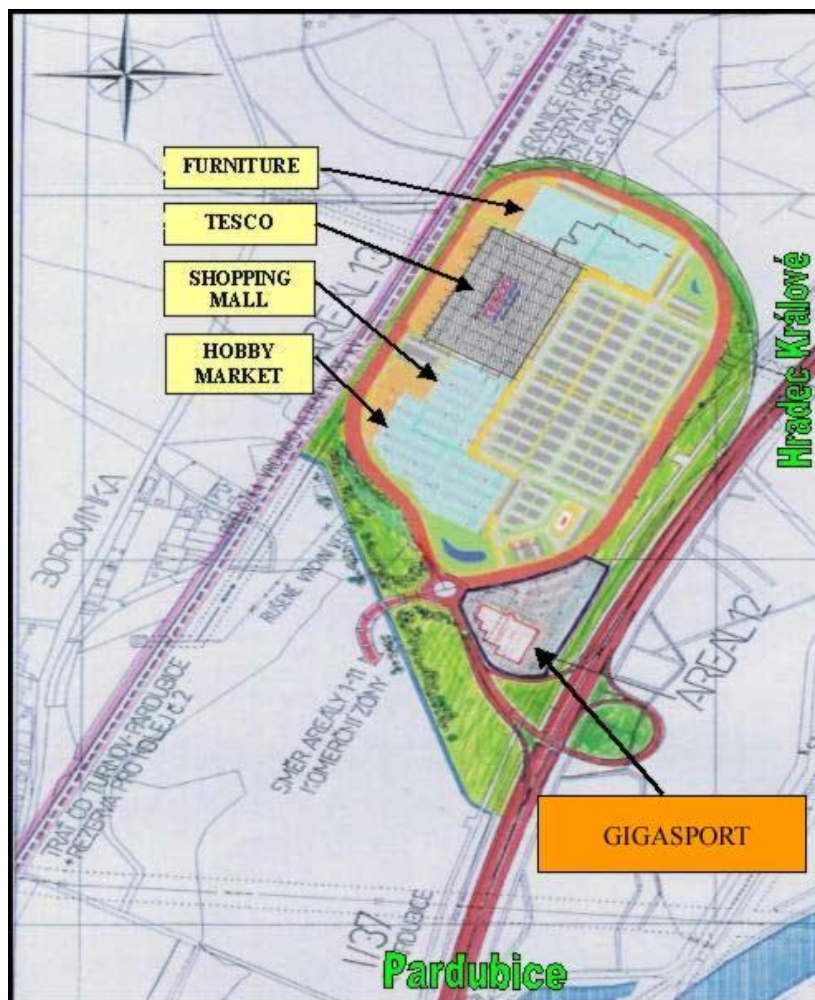
Hradec Králové

V Hradci Králové lze developerskou aktivitu společnosti Lettenmayer & Partner rozdělit na dvě lokality:

- 1) Lokalita Hradubická se nachází na jižní části města v areálu nákupního centra TESCO přímo u nově dokončeného sjezdu z dálnice D 11 směr Pardubice dále do Poslka. Developer vsadil na velmi rychle se rozvíjející průmyslové a obchodní zóny v Hradci Králové, provedl územní rozhodnutí (na čerpací stanice, autocentrum, logistika, motel a autoopravny) a zajistil zasíťování ostrovního

pozemku mezi sjezdem z dálnice, dálnicí a OC TESCO o rozloze 15263 m², který byl poté prodán společnosti Kastner + Öhler spol. s r.o., která zde zřídila nákupní centrum GIGA SPORT.

Obrázek 11 Situace pozemků HK Hradubická



Projekt byl realizován díky:

- díky strategické pozici u města s 55% výdělečně činnými lidmi z 135 000
- spádovost 450 000 osob
- velmi dobře viditelný pozemek
- frekvence dopravy 20 000 aut/den

- 2) Lokalita Plačice o rozloze 470 000m², která se nachází přibližně 1,5 Km od centra města po levé straně silnice E 67 směr na Prahu. Pozemek se také nachází v blízkosti plánované budoucí dálnice D 11 a dálniční křižovatce. Tato situace slibuje velmi dobrou využitelnost pozemků. Tento projekt je teprve v počátcích. Developer připravuje změnu územního plánu pro průmysl, logistiku a služby. Jedná se o budoucí investici slibující velmi vysoké zisky.

Obrázek 12 Situace pozemků HK Plačice Zdroj: L&P



Důvody realizace projektu:

- spádová oblast 320 000 obyvatel
- 120 km od Prahy a 60 od Polska
- průmyslová a obchodní metropole východních Čech
- přímý příjezd přes městský okruh a plánovaná dálniční křižovatka
- pozemek je zcela rovný s dobrými základovými podmínkami
- pozemek je velmi dobře viditelný
- frekvence dopravy nyní 40 000 aut/den

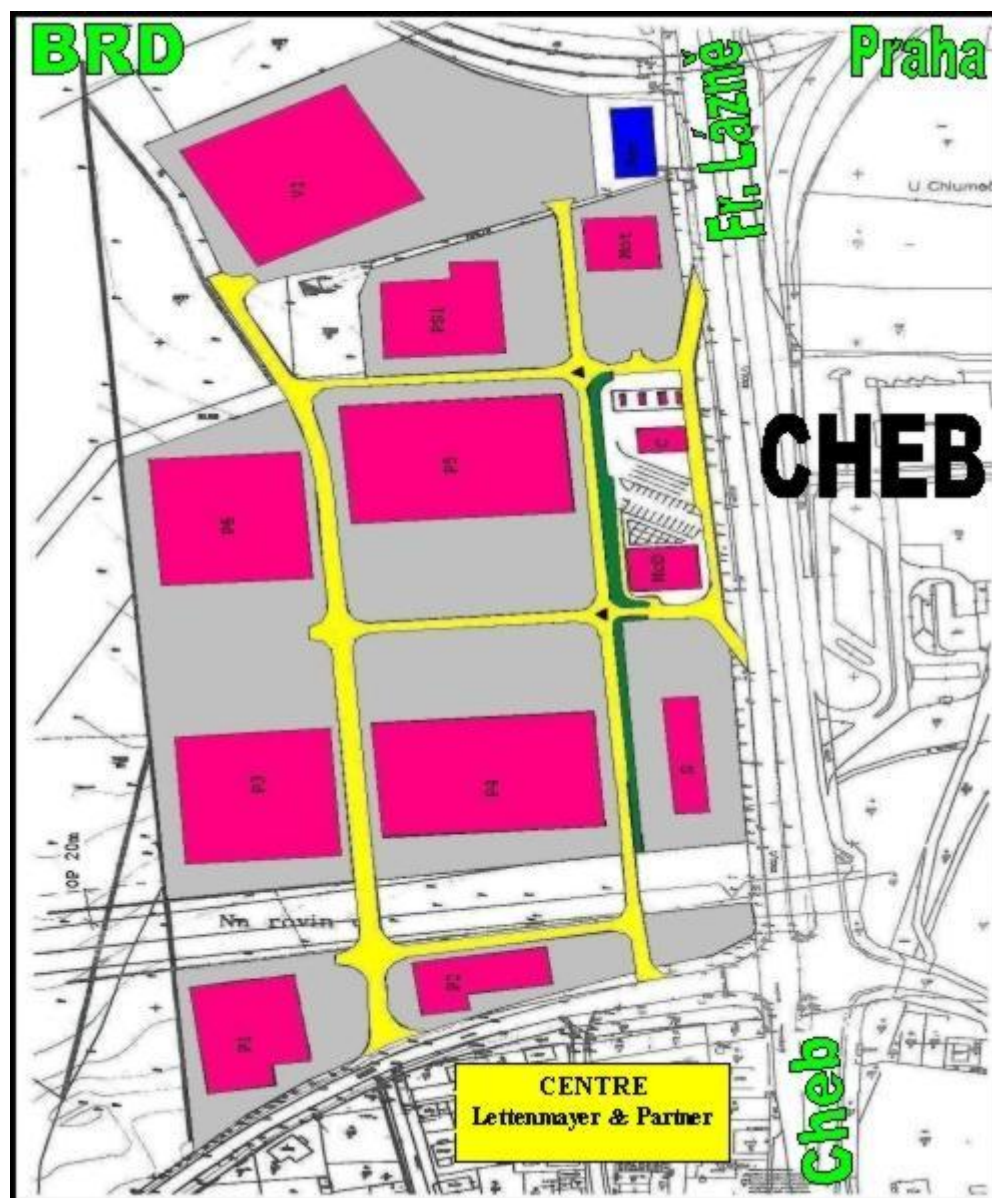
Cheb

V Chebu se developer angažuje v přípravě realizaci pozemků o celkové rozloze 122000 m² ležících přímo na hlavní silnici E48 směr do Německa a hlavním tahu směrem Františkovy Lázně. Rozpracováno je územní rozhodnutí na nákupní centrum. Výhodou pozemku je kompletní napojení na dopravní síť. Jedná se o velmi slibnou lokalitu vedoucí s potenciálním zájmem investorů. V současné chvíli je projekt rozpracován ve fázi před vydáním územního rozhodnutí na skladování, lehkou výrobu, logistiku, všeobecnou výstavbu, čerpací stanice, volný čas, automyčka, autoservis, hotel. Po vydání rozhodnutí budou pozemky zasíťovány a nabídnuty dalším investorům.

Důvody nákupu pozemků:

- velmi hustě osídlená pohraniční oblast
- strategická pozice u křižovatek hlavních dopravních tepen
- napojení pozemku na dopravní síť
- frekventovaná poloha 20000 aut/den
- zajištění obratu díky pohraniční poloze s Německem

Obrázek 13 Situace pozemků v Chebu Zdroj: L&P



Chomutov

Dalším městem, ve kterém realizuje své aktivity společnost Lettenmayer & Partner je Chomutov, kde vlastní pozemky o celkové rozloze 281 000 m² při hlavní silnici E442 směrem na Most. Jedná se o pozemky, které byly zakoupeny za účelem změny územního plánu, vyřízení územního rozhodnutí pro nákupní centrum a logistiku, zásilování a prodeji. V současné době probíhá příprava realizace výstavby nákupního centra.

Obrázek 14 Situace pozemků v Chomutově Zdroj: L&P



Pozemky byly nakoupeny na základě pozitivních skutečností:

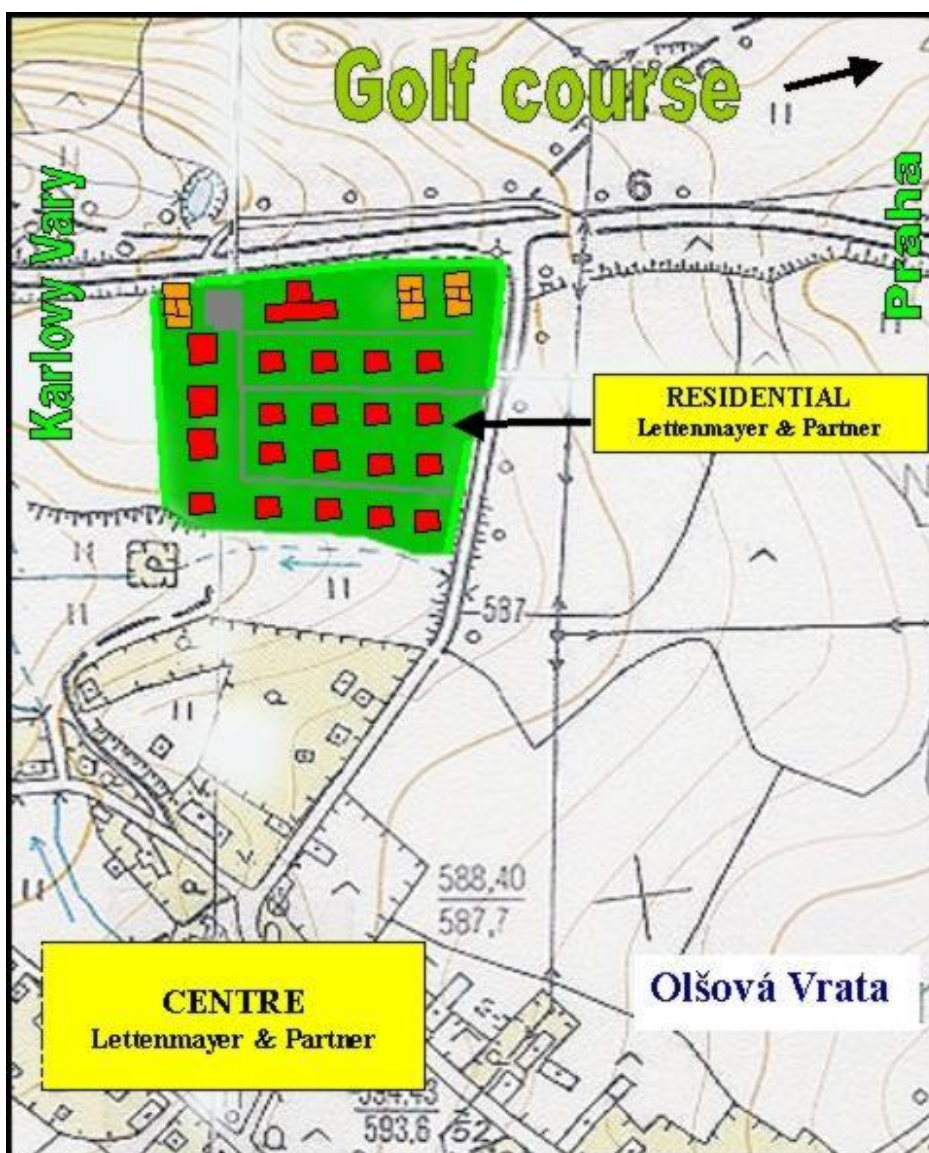
- lokalita spádové oblasti 250 000 obyvatel
- velmi dobrá infrastruktura v pohraničí s Německem
- frekventovaná poloha 30000 aut/den
- neregionální působnost - absolutní absence podobného projektu v regionu

Karlovy Vary

Neopominutelným městem jsou Karlovy Vary, kde se developer angažuje ve třech lokalitách:

- 1) Lokalita Golf, která je od okraje města 1,5 km východním směrem. Pozemek o rozloze 62 000 m² leží velmi výhodně na výpadovce směrem k Praze přímo naproti exkluzivnímu 18tíjankovému golfovému hřišti. Developer zde zamýšlí luxusní bytovou výstavbu s výhledem na lázeňské lesy. Projekt je v přípravné fázi.

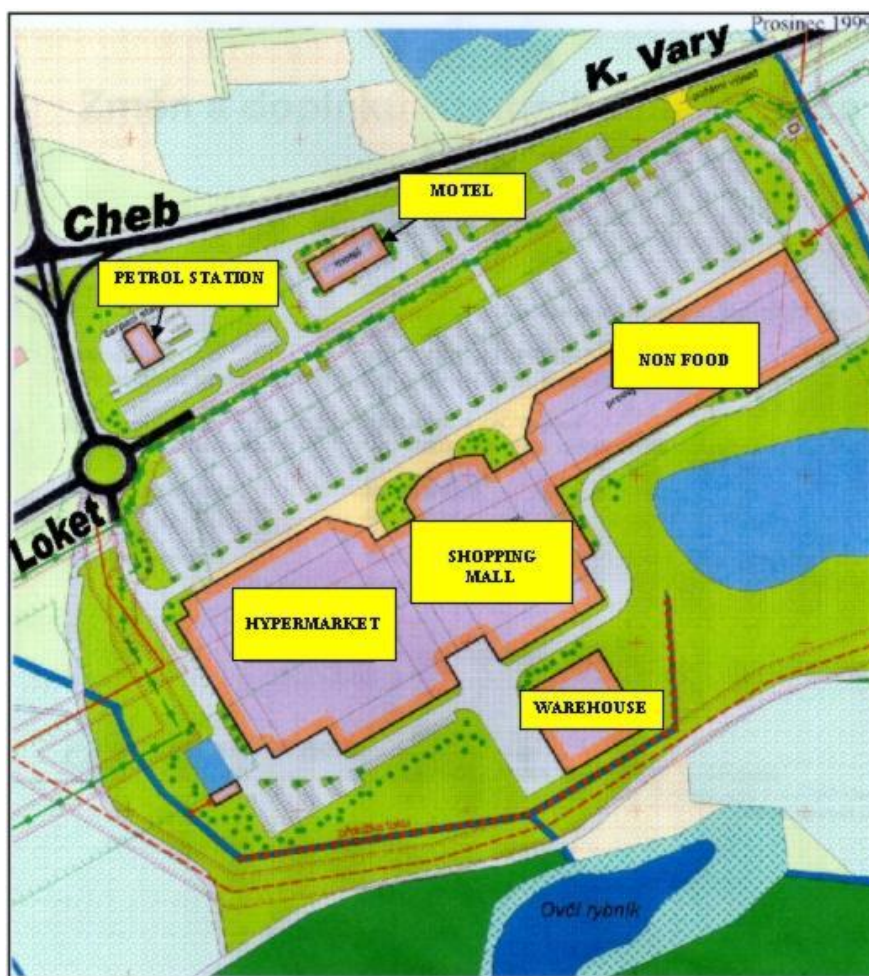
Obrázek 15 Situace lokality KV Golf Zdroj: L&P



Důvodem výběru této lokality bylo:

- bohaté a prestižní město Karlovy Vary
 - exkluzivní a luxusní lokalita u golfového hřiště
 - výborná vybavenost okolí
- 2) Další rozpracovanou lokalitou o výměře 190 000 m² v městě Karlovy Vary jsou HORY I- projekt, který se nachází 2 km od města na hlavní silnici směr Sokolov. V bezprostřední blízkosti objektu je plánovaný výjezd z dálnice, který podle developera zajistí oblasti další dopravní napojení. Již proběhla změna územního plánu na velkoplošný obchod, maloobchod a služby a bylo vydáno územní rozhodnutí.

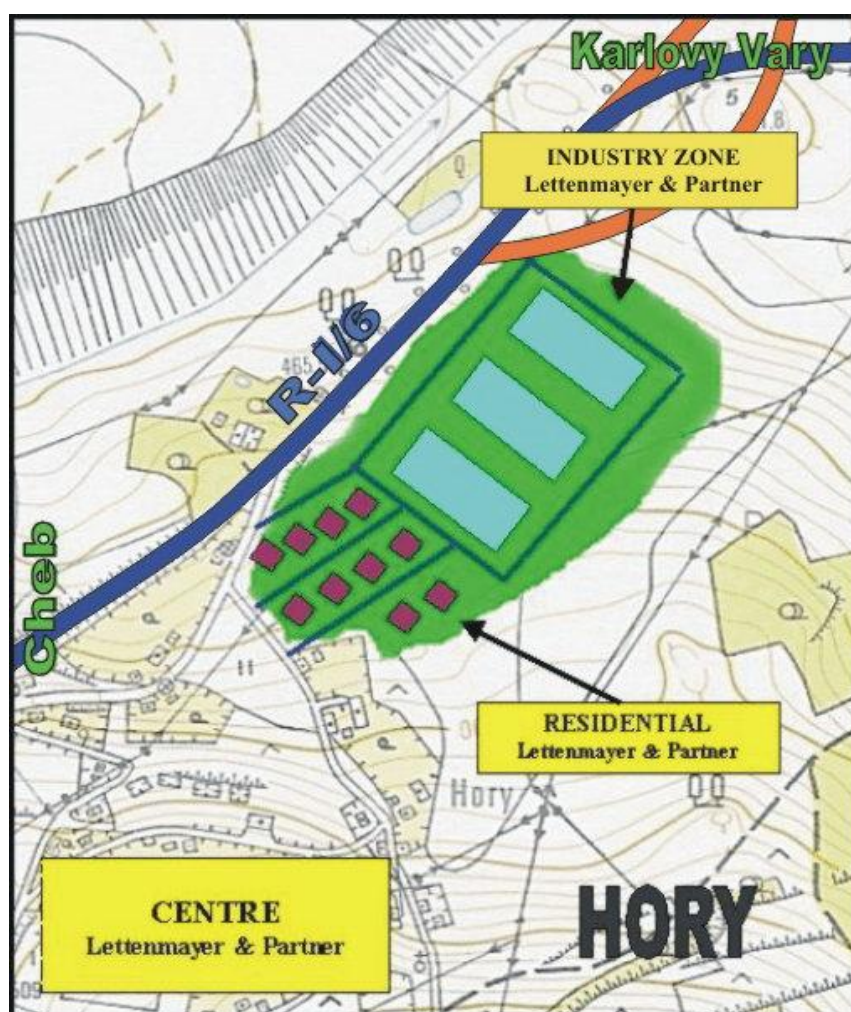
Obrázek 16 Situace pozemku KV Hory I Zdroj: L&P



Developer rozhodl o koupi pozemku na základě:

- spádová oblast 204 000 osob
 - bohaté a prestižní město Karlovy Vary
 - silně osídlená oblast disponující velkým počtem lidí dojíždějících do Německa za prací a tudíž disponujících vyššími příjmy
 - výborná vybavenost okolí
- 3) Jen o pár set metrů dále od města se nachází lokalita HORY II, která má výměru 121 000 m² a má prakticky stejný potenciál jako HORY I a tudíž při rozhodování developera vedly stejné důvody.

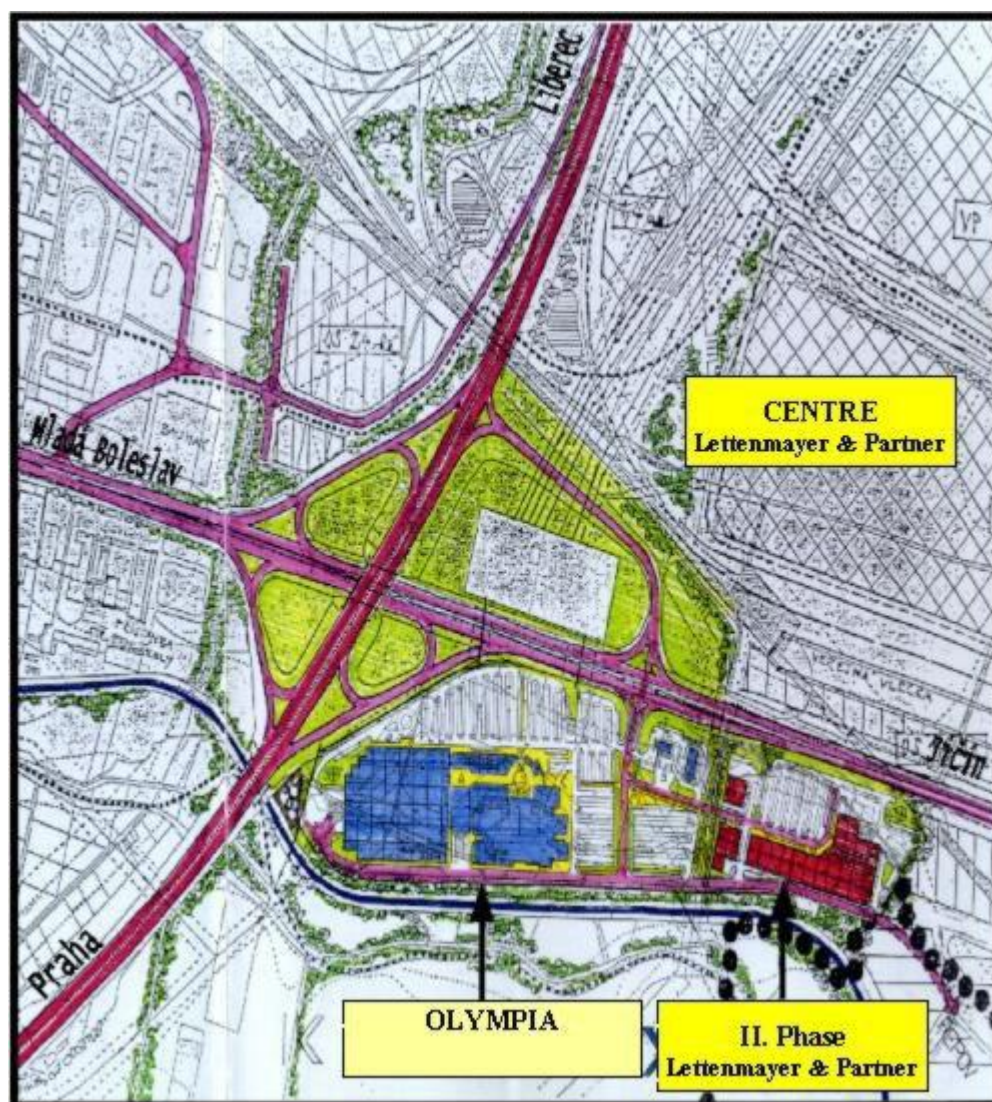
Obrázek 17 Situace pozemku KV Hory II Zdroj: L&P



Mladá Boleslav

Pozemek o výměře 37 500 m² leží v blízkosti závodu Škoda a hraničí s právě otevřeným nákupním centrem Olympia, které leží přímo u dálniční křižovatky Praha - Liberec a Jičín je druhou fází, která navazuje fázi první - výstavbu Olympie. Celá oblast je po Praze druhou průmyslovou aglomerací s největšími příjmy obyvatel. Developer zařídil územní rozhodnutí pro maloobchod a služby. Nechal dovést sítě na hranici pozemku a provedl napojení dopravy přes areál Olympia. Na pozemku byl vystavěn druhý areál nákupního centra Olympia a prodán společnosti BGP Czech a.s.

Obrázek 18 Situace pozemek Mladá Boleslav Zdroj: L&P



Důvody, které vedly k realizaci projektu:

- sousedství s již stávajícím nákupním centrem
- dobrý spádovost obyvatel až 350 000
- nejlépe rozvíjející se průmyslové centrum ČR, nízká nezaměstnanost, druhý nejvyšší příjmy
- silně frekventovaná strategická poloha 21000 aut/den

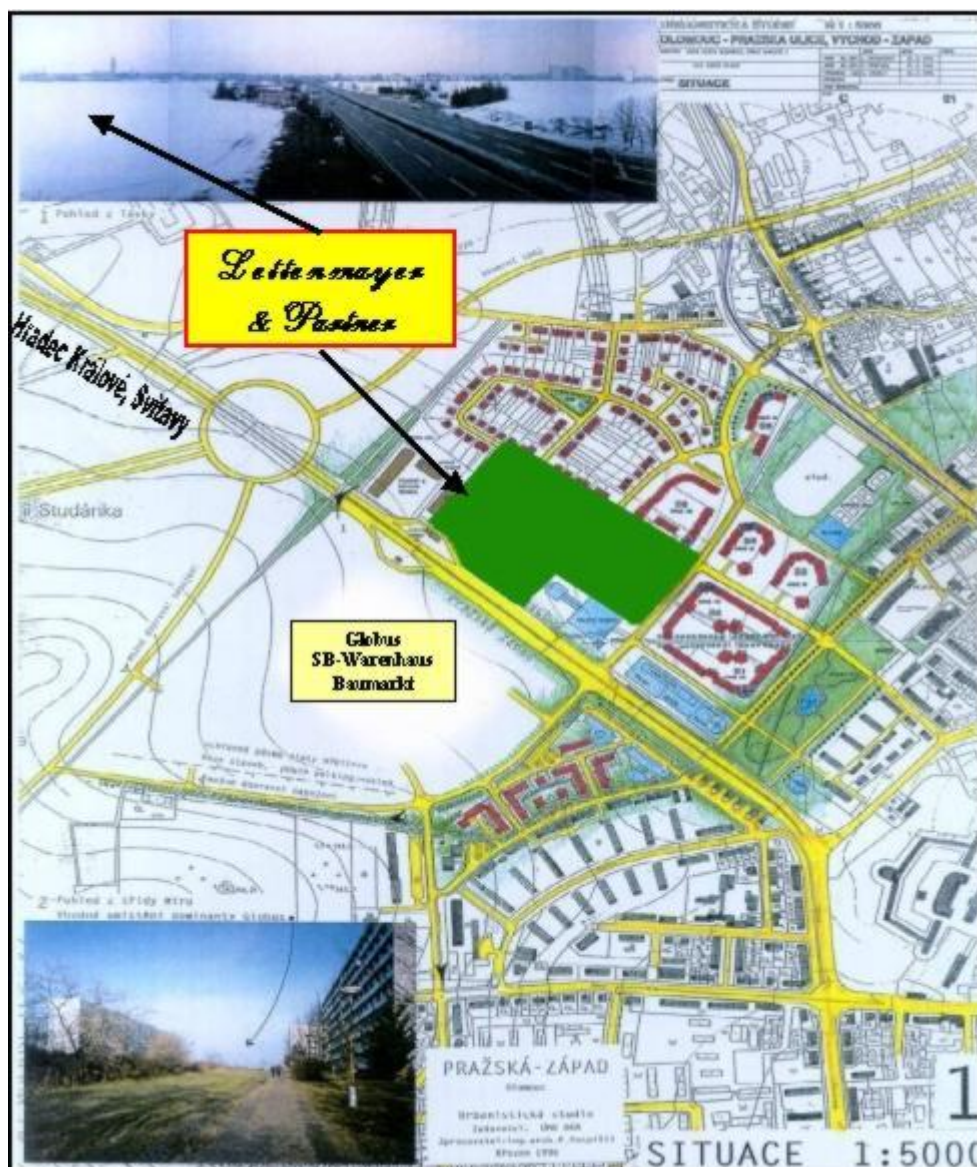
Olomouc

Pozemek o rozloze 65 500 m² leží u silnice E442 a u silnice I/635 naproti hypermarketu GLOBUS u výjezdu směr Hradec Králové. Projekt je v přípravné fázi. Developer se rozhoduje, nad výstavbou bytovou, kancelářskou, obchodní či služby pro dálkovou dopravu.

Výhody pozemku v Olomouci:

- město Olomouc s 100 000 obyvateli
- výborná spádovost 480 000 lidí
- centrum středomoravské aglomerace
- rovinatý pozemek s výbornými zakládacími poměry
- frekvence dopravy 21 700 aut/den

Obrázek 19 Situace pozemku v Olomouci Zdroj: L&P



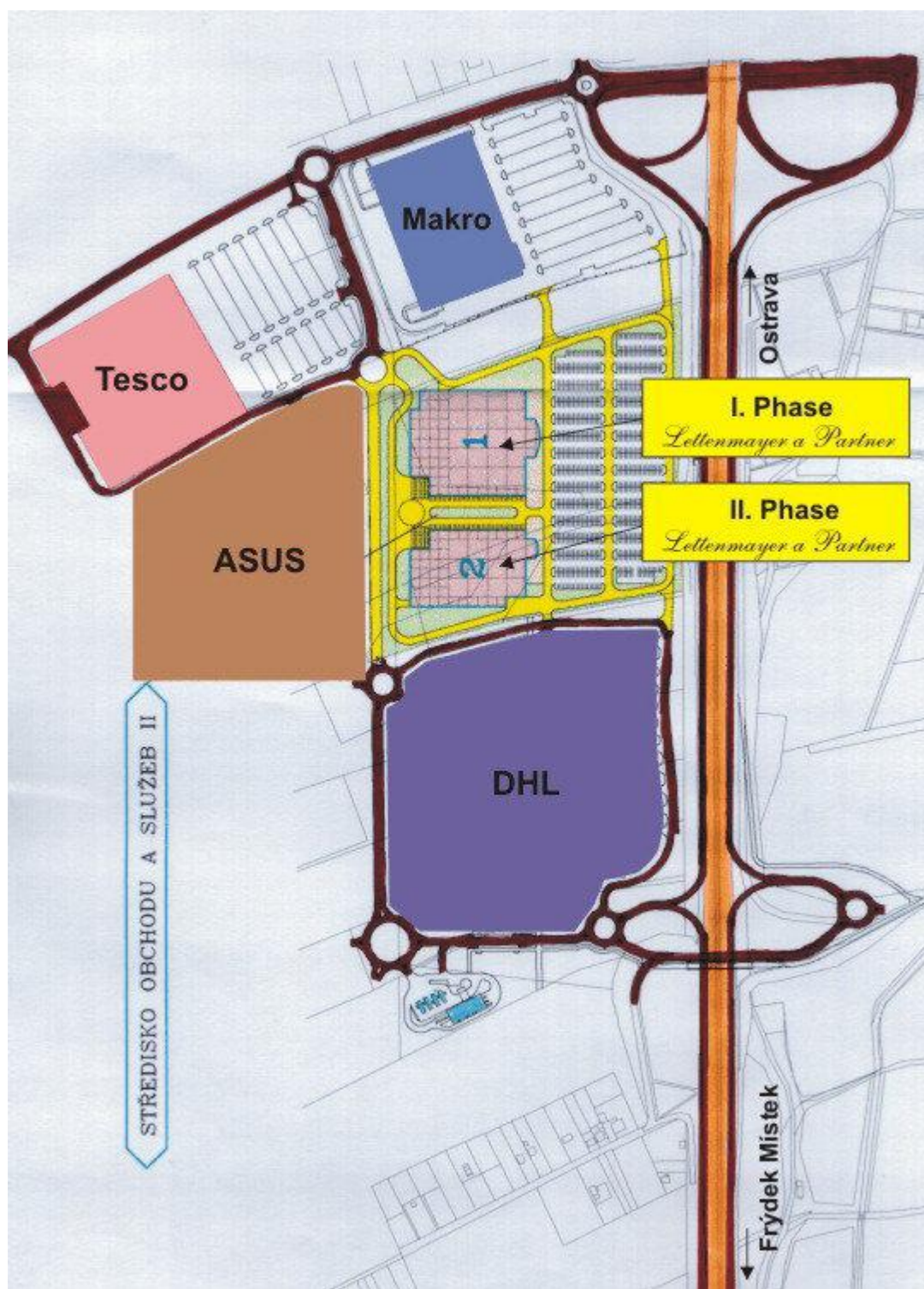
Ostrava - Hrabová

Pozemek, který má přímé napojení na dálnici směr Frýdek-Místek je v lokalitě, kterou již osídlili velcí investoři, jako jsou MAKRO, GLOBUS, TESCO a DHL. Pozemky Lettenmayer & Partner leží přímo mezi Makrem a Globusem a jsou výborně dosažitelné a nepřehlédnutelné. Pozemek byl rozdělen na dvě etapy, které byly současně zaplánovány jako obchod, nákupní park a park pro volný čas, logistika a ostatní služby:

I. Etapa o výměře 26 900 m² je připravena k prodeji a čeká na svého investora.

II. Etapa o výměře 45 500 m² je již prodána společnosti CTFinance, která si zde nechala vybudovat logistické centrum.

Obrázek 20 Situace pozemků Ostrava-Hrabová Zdroj: L&P



Výhody pozemku:

- Ostrava s 350 000 obyvateli a 56% výdělečně činnými
- spádová oblast 1 260 000 obyvatel 20 minut jízdy autem
- vzdálenost 1 km od centra
- metropole severní Moravy
- blízkost polským hranicím - skladové a obchodní prostory
- výborné dopravní napojení a frekvence dopravy - 36 600 aut/ den

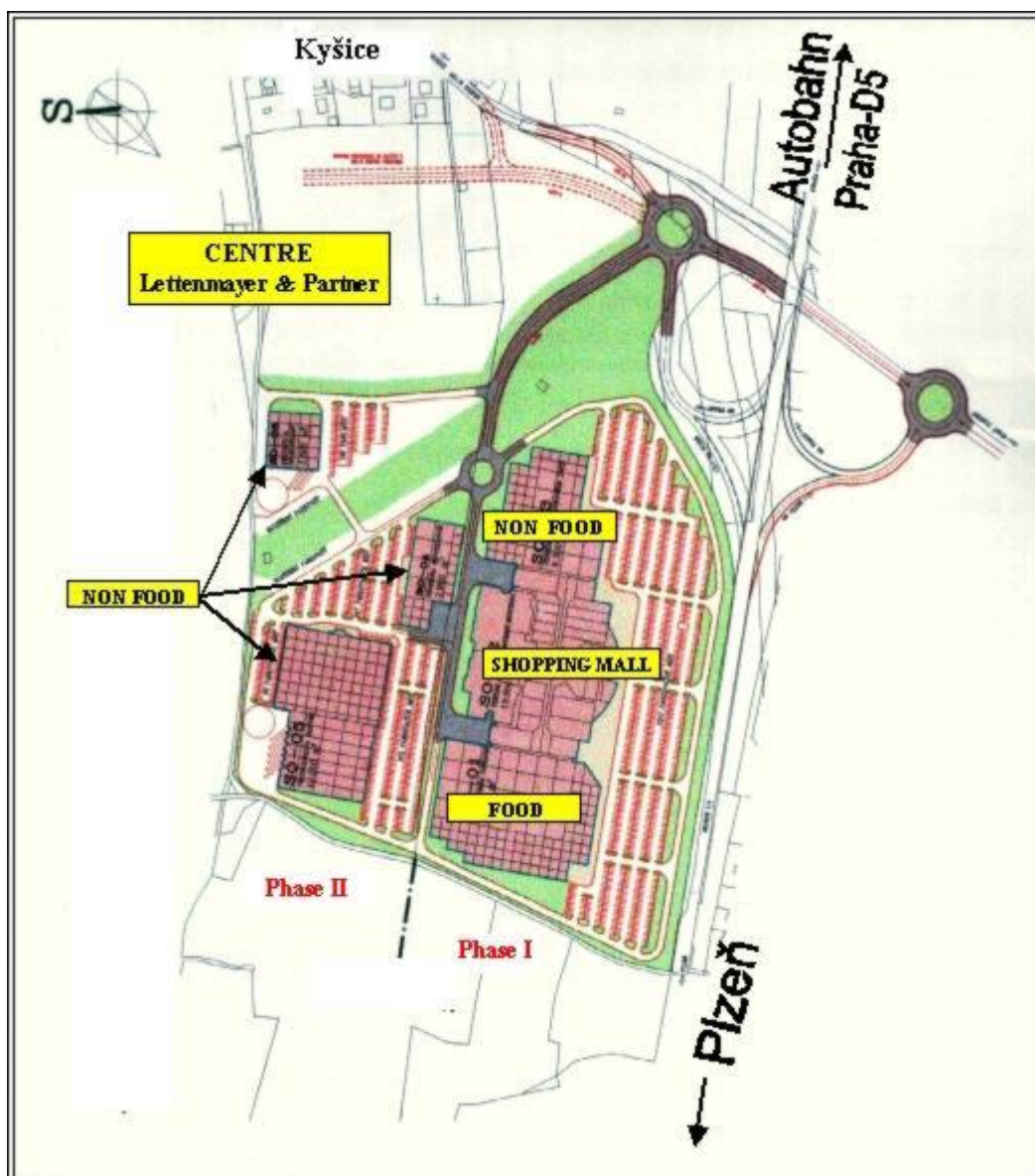
Plzeň

Pozemek o celkové výměře 258 000 m² leží u dálnice směr Praha, výjezd Kyšice, cca 1 km od hranice města. Developer požádal o územní rozhodnutí a bylo uděleno pro obchod a služby. Na hranici pozemku nechal vystavět všechny potřebné sítě.

Pozemek vyniká díky:

- město Plzeň s 172 000 obyvateli a 52% výdělečně činných
- spádová oblast 280 000 lidí
- průmyslová a obchodní metropole západních Čech
- frekvence dopravy 32 200 aut/den

Obrázek 21 Situace pozemku Plzeň Zdroj: L&P



Praha

Developerskou činnost v Praze společnosti Lettenmayer & Partner nutno rozdělit do lokalit:

- Lokalita **Praha - Velké Přílepy** o rozloze 4 300 m² ležící 8,5 km severně od okraje Prahy má výhodnou polohu v místě Velké Přílepy, kde vznikají nové obytné čtvrti. Dobrá technicko-dopravní dosažitelnost a jižní svah hrají do karet developerovi v prestižnosti pozemků. V současnosti je na pozemky vydáno územní rozhodnutí na bytovou výstavbu či sportovní zařízení a je jednáno s několika investory. Pokud se investoři nedohodnou s developerem bude v lokalitě s největší pravděpodobností realizována výstavba rodinných domů.

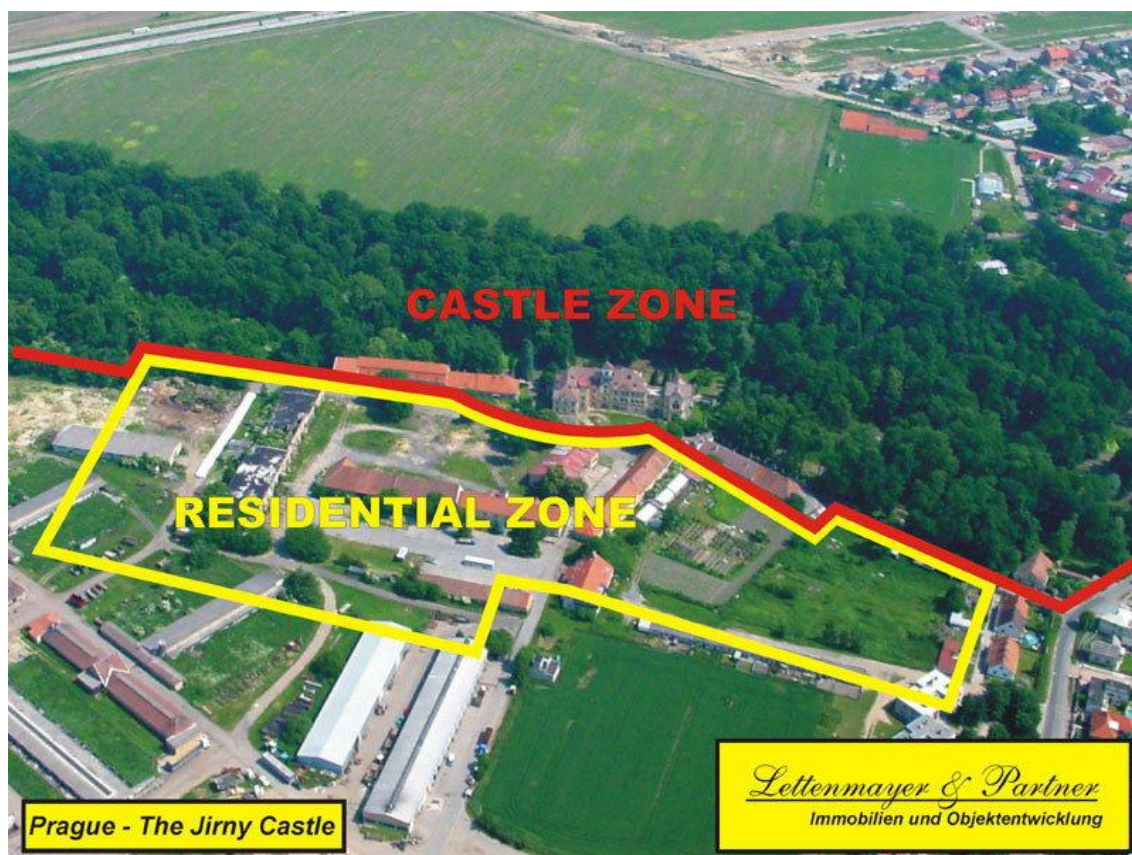
Obrázek 22 Situace zástavby RD Velké Přílepy Zdroj L&P



Plusy lokality:

- Leží okraji nové vzniklé vilové čtvrti
 - sítě na okraji pozemku
 - výborná dopravní dosažitelnost
 - budoucí golfové hřiště
- **Praha - Zámek Jirny** - je jedním z nejvelkolepějších projektů, které developer realizuje. Jedná se o areál zámku Jirny u Prahy, který je vzdálen 5 km východně od hranic hlavního města Prahy. Areál disponuje anglickým parkem o rozloze 12 ha, který přináší mnoho klidu, tento luxus podtrhuje malý potůček, který protéká podél celým parkem a navzájem spojuje tři rybníčky. V areálu parku je jeskyně upravená, aby mohla sloužit jako sklep, který společně s rybníčky, cestičkami a vlastním pramenem nabízí romantické relaxační místo nájemníkům. Developer zámek koupil v zanedbaném stavu v roce 2002 a vytvořil z něj luxusní bytovou výstavbu. Areál má dva historické příjezdy, které jsou opatřeny bránou. Areál je oplocen zámeckou zdí a disponuje vlastní bezpečnostní službou i zahradníkem. Celková rozloha zámku je 150 000 m² z toho „bydlení na zámku“ má 30 000m².

Obrázek 24 Pohled Zámek Jirny Zdroj: L&P



3.4. Přípravná fáze

V přípravné fázi společnost hlavně řeší proveditelnost projektu analýzou celého projektu a rozhoduje, zda bude projekt pokračovat nebo se zastaví. V této analýze zahrnuje a posuzuje:

- nákup pozemku
- využití pozemku
- audit pozemku
- financování projektu

3.4.1. Nákup pozemku

Hlavní otázkou při vstupu do developerského projektu je právní vztah k pozemku. Kvalitních a atraktivních pozemků je nedostatek. Celou situaci navíc komplikují zpravidla vlastníci pozemku, kteří nechtějí stavět, nedisponují finančními prostředky, ale také třeba ani nechtějí pozemky prodat a pokud ano, požadují za ně nepříjemné až nereálné výkupní ceny. V takovém případě postupuje developer chytře a domluví se s největším popřípadě nejvlivnějším vlastníkem pozemků na, pro něj výhodné, ceně za podmínky, že bude u místních obyvatel lobbovat v zájmu developerského projektu. Praxe ukázala, že tato metoda je velmi účinná a lidé poté masově následují rozhodnutí největšího popř. nejvlivnějšího.

V případě, že developer najde zajímavý pozemek, ale jeho záměru brání územní rozhodnutí, ale vlastník nemá s prodejem žádný problém. Developer jedná o změně územního plánu s příslušnými orgány. Obvykle dochází ke změně územního plánu po dlouhém jednání, kdy se hledá kompromisní výhodné řešení pro obě strany.

3.4.2. Využití pozemku

Když společnost vybere pozemky k realizaci svého projektu, nastává další významný krok - nalezení nejvhodnějšího způsobu využití pozemku. V této analýze se bere v úvahu hlavně:

- omezení sídelního útvaru, jako je územní plán, památková ochrana atd.
- technická proveditelnost projektu - projekt může být z různých důvodů technicky neproveditelný například díky základacím poměrům
- ekonomická proveditelnost, především vyčíslení nákladů na realizaci a jejich návratnost. Porovnání aktuálních nabídek a poptávek, sledování různých cenových indexů a vývoje cen nemovitostí v daném regionu či oblasti.

L&P se zabývá dvěma základními přístupy k pozemku. A to:

- **vyhledání a nákup pozemku na popud finálního investora.** To znamená, že vědí, jaký projekt chtějí realizovat a následně hledají optimální pozemek, který by vyhovoval parametrům projektu.
- **vyhledání pozemku pomocí partnerů a následné rozhodování o typu developerského projektu.** V praxi to může vypadat tak, že např. realitní makléř nabídne zajímavé pozemky společnosti a ta se na základě analýzy využití pozemku rozhodne, zda je pozemek využitelný.

Vzácným přístupem k pozemku je **nákup pozemků za účelem následného prodeje** dalším investorům. Tento způsob není tak častý, ale společnost se nebrání tomuto druhu byznysu, který obnáší poměrně malou rizikovost a občas i rychlou návratnost investice se zisky. Tento způsob obchodování s pozemky lze ještě rozdělit na:

- **nákup a prodej** - jedná se o čistě nákup pozemků za výhodnou cenu a prodeji za cenu vyšší, která pokryje náklady na celý proces a vygeneruje zisk
- **nákup, úprava pozemku, prodej** - jedná se o nákup pozemku za účelem zvýšení jeho hodnoty jeho úpravou:
 - změna územního plánu - změnou územního plánu lze významně ovlivnit cenu pozemku
 - rozdělení na menší parcelní celky
 - zasíťování
 - kombinací uvedených

3.4.3. Audit pozemku

Audit pozemku další klíčovou etapou přípravné fáze. Audit pozemku se zabývá odhalením v maximální míře případných rizik a potencionálních ztrát, které by mohli projekt pozastavit či ohrozit, a navrhnout optimální opatření vedoucí k vyloučení těchto rizik. Tato činnost se provádí z toho důvodu, že případná rizika je poté možno zahrnout

do smlouvy o smlouvě budoucí či kupní smlouvy, aby bylo možné později od smlouvy odstoupit nebo změnit kupní cenu apod. Audit provádějí právní a techničtí pracovníci, kteří vyhotoví závěrečnou zprávu obsahující rizika a návrhy na jejich eliminaci.

Audit prověřuje hlavně tyto základní oblasti:

- vlastnické právo k pozemkům
- způsob užívání pozemků
- typ, druh a charakter pozemků, příslušenství a součásti pozemku
- omezení váznoucí na pozemcích
- možnosti budoucího využití pozemku dle charakteru plánovaného projektu
- monitoring technické vybavenosti

3.4.4. Financování projektu

Během své dlouholeté činnosti v developerské oblasti vybudovala si společnost Lettenmayer & Partner silnou pozici jako klient u svého bankovního partnera a na základě toho je společnost schopna získat velmi výhodné financování svých podnikatelských záměrů s velmi vysokou úspěšností.

Samozřejmě každý projekt je unikátní a vyžaduje individuální přístup k financím. Obecně lze říci, že dle velikosti jsou projekty financovány:

- **malé projekty** - financování z vlastních zdrojů společnosti
- **střední projekty** - z části financovány vlastními zdroji

Je třeba také rozlišit, zda se jedná o rezidentní či nerezidentní výstavbu.

- Rezidentní výstavba v sobě skrývá navíc místo vlastních zdrojů, banky a dalších případných investorů také možnost spolufinancování budoucími vlastníky bydlení ve formě záloh na kupní cenu. Obvykle

si společnost vystačí s vlastními zdroji a zdroji od budoucích vlastníků.

- Nerezidentní výstavba se může opřít o bankovní sektor a sektor dalších investorů či budoucích majitelů a své zdroje

- **velké projekty** - Velké projekty mají své specifikum, že z důvodů velkých finančních investic a poměrně vysokého rizika, je třeba uzavřít mnoho dokumentů, jako jsou např.: smlouva o úvěru či zajišťovací dokumentaci.

Jak již bylo uvedeno, společnost nemá problémy díky svému postavení na trhu a finanční stabilitě se získáváním případných úvěrů.

Protože je projekt realizován projektovou společností, takže po té, co projektová společnost začne čerpat přidělený úvěr, podává průběžnou zprávu o postupu prací, která je ověřena nezávislým konzultantem. Společnost je také omezena s nakládáním se smluvními dokumenty projektu, každou změnu je společnost nucena konzultovat s bankou. Dále je povinnost postupovat v souladu s harmonogramem výstavby a kolaudovat dílo v předpokládaném termínu. Jakákoli podstatná změna v projektu, konstrukci či způsobu využití díla bývá bez souhlasu banky vyloučena.

Úvěrová smlouva je postavena nejčastěji tak, že obsahuje omezení ve vztahu k možnosti výplaty podílu zisku a k možnosti dalšího zadlužování projektové společnosti a k možnosti uzavírání smluv se spřízněnými osobami. Úvěrová smlouva rovněž obsahuje ustanovení o křížovém porušení závazků, což znamená, že porušení závazků jiných než uvedených v úvěrové smlouvě je považováno za porušení úvěrové smlouvy, přesněji, že toto porušení vyvolává následky, jako může být možnost banky požádat o předčasné splacení úvěru nebo možnost odmítnutí poskytnutí dalšího úvěru apod. Toto křížové propojení smluv k nám dorazilo právě z anglosaského právního prostředí.

3.4.4.1. Zajištění právních vztahů vůči bance

Protože úvěrová operace spojená s developerským projektem je ze strany banky považována za velmi rizikovou, je vyžadována zástava. Projektová společnost zřízená společností L&P za účelem realizace projektů zřizuje obvykle zástavní právo:

- k pozemkům - je považováno za klíčové zástavní právo celého financování. Jedná se o pozemky, na kterých je developerský projekt realizován
- ke stavbě - zástavní právo na budovu, která je v rámci developerského projektu ve výstavbě či rekonstrukci
- postoupení práv vyplívající z budoucího nájemného - je nastaveno tak, že nájemcům se zřízení zástavního práva či postoupení pohledávek neoznamuje a důsledku toho nájemce nadále platí nájemné pronajímateli. Teprve v okamžiku, kdy dojde k prodlení úhrady svých závazků vůči věřiteli, nastane skutečnost dohodnutá v úvěrové smlouvě - věřitel oznámí nájemcům, že došlo k zastavení a nájemci, počínaje dnem, kdy jim byla skutečnost oznámena, začnou platit nájemné přímo věřiteli
- postoupení pohledávek na bankovních účtech projektové společnosti - zajištění volných finančních prostředků projektové společnosti k uhrazení svých závazků vůči věřiteli
- postoupení pojistného plnění z uzavřených pojistných smluv
- zástava obchodního podílu popřípadě akcií developera na projektové společnosti - developer tak vkládá podíl svého majetku, nikoli však celý svůj majetek, ale pouze svůj podíl na projektové společnosti

V souvislosti s uzavíráním úvěrových smluv developer uzavírá **letter of comfort**, což je obrat užívaný pro závazek mateřské developerské společnosti, že zůstane ovládající osobou projektové společnosti a nepřevéde svůj obchodní podíl či akcie do doby splnění závazků z úvěru na jinou osobu.

3.4.4.2. Základní ekonomické ukazatele

Níže uvedené ukazatele jsou ekonomické ukazatele, které obecně banky vyžadují.

LTV - Loan To Value Ratio - vyjadřuje poměr poskytovaného úvěru k tržní hodnotě financované nemovitosti. Tento ukazatel dosahuje maximální hodnoty 70%, což znamená, že výše poskytovaného úvěru nepřesáhne 70% tržní hodnoty financované nemovitosti. Tento ukazatel také určuje objem splácení závazku v čase. Je to dáno tím, že splácením se LTV snižuje a úvěrová smlouva určuje jaká musí být hodnota v určitých okamžicích trvání úvěru.

Equitry jsou vlastní zdroje vkládané do projektu. Banka sem řadí zejména vlastní vklady do základního kapitálu a úvěry od společníků, které musejí být vedeny jako podřízené dluhy. To znamená, že podřízený dluh bude zaplacen až po té, co dojde k zaplacení dluhu vůči bance. Pokud by společnost neměla dostatečné množství vlastních zdrojů, tak developer přizve ostatní investory, kteří mohou do projektu vstoupit jako společníci formou vkladu do základního kapitálu nebo mohou poskytnou podřízený dluh.

DSCR - Debit Service Coverage Ratio - je ukazatelem, který vyjadřuje výši finančních příjmů - rezerv - příjemce úvěru v průběhu splácení úvěru. Je to poměr součtu čistého zisku a odpisů z financované nemovitosti k roční splátce jistin a úroků z úvěru.

$$\text{DSCR} = (\text{Z} + \text{O}) / \text{S}$$

Z - čistý zisk; **O** - odpisy z financované nemovitosti; **S** - roční splátka z jistin a úroků

Tato hodnota se musí pohybovat kolem 120%, což znamená, že roční čistý příjem musí být o 20% větší než splátky úvěru a to vše za kalendářní rok. Požadovaný výše DSCR se mění v závislosti na typu projektu a délce trvání smluv.

Splatnosti úvěrů, které se splácejí dlouhodobě, což je z pronájmů se pohybují od 10 do 15 let. U rekonstruovaných starších nemovitostí je doba snížena do 10 let.

3.5. Realizační fáze

3.5.1. Založení projektové společnosti

Založení projektové společnosti by se měla řadit před financování, z důvodů logické posloupnosti. Společnost, která neexistuje, se těžko posuzuje na poskytnutí úvěru. Ale já ji řadím do fáze realizační, protože je zřizována již za účelem realizace projektu.

Společnost L&P realizuje všechny své developerské projekty pomocí projektové společnosti, jak již bylo uvedeno výše. Toto provádí z důvodu průhlednosti celého projektu při financování bankou a pro případný závěrečný prodej finálnímu investorovi. Tímto není třeba v prodeji nemovitosti převádět vlastnické právo, ale pouze vlastnický podíl v projektové společnosti. Na druhou stranu se tímto developer kryje. Kdyby nastal v průběhu realizace problém a projekt by šel do likvidace. Konkurzní řízení tak padá na projektovou společnost a developer není ohrožen. Což nevylučuje ohrožení jeho pověsti na trhu.

L&P nejčastěji v českém právním prostředí využívá formu společnosti s ručením omezeným.

Podle způsobu realizace projektu developer sjednává specifické smlouvy, které se vztahují k projektové společnosti. Formu a složitost projektové společnosti ovlivňuje struktura účastníků na developerském projektu. Na projektu se podílí buď samotný developer nebo ve spolupráci s další osobou či osobami.

Pokud je developer jediný, kdo realizuje developerský projekt, projektovou společnost užívá pouze jako právní formu realizace, realizuje projekt pouze přes tuto společnost, zakládá ji v co nejjednodušší formě.

3.5.2. Převod nemovitosti

Základním kamenem většiny projektu společnosti L&P je pozemek. Při převodu nemovitosti je zásadní, a jakým účelem je pozemek nabýván. Společnost nenakupuje ihned pozemek, protože není vždy jasné, že předpokládané využití pozemku bude možné, proto pozemky zasmouvá smlouvou o smlouvě budoucí až je jasné, že pozemek

je možné využít dle potřeb projektu, je uzavřena kupní smlouva, která slouží k převodu nemovitosti.

3.5.2.1. Smlouva o smlouvě budoucí

Smlouva o smlouvě budoucí vymezuje budoucí převod vlastnického práva k nemovitostem na budoucího kupujícího. Tento druh smlouvy vymezuje vzájemná práva a povinnosti smluvních stran vztažené k budoucnosti. Ve smlouvě se smluvní strany zavazují, že v budoucnu uzavřou kupní smlouvu.

Výhodou tohoto typu smlouvy je, že pokud povinná strana neuzavře kupní smlouvu, lze se obrátit na soud, který svým rozsudkem nahradí projev vůle povinného. To znamená, že kupní smlouva je uzavřena na základě rozhodnutí soudu bez toho, aby byla podepsána povinnou stranou. Tím se developer chrání před způsobením velkých škod, které mohou při nezrealizování celé transakce plně rozjetého projektu vzniknout.

Zásadní body smlouvy o smlouvě budoucí společnosti L&P:

- specifikace lhůty, během které lze vyzvat k uzavření kupní smlouvy
- specifikace prostoru podpisu budoucí smlouvy kupní - kde, v kolik atd. se smlouva uzavře
- ustanovení, které řeší období mezi uzavřením smlouvy o smlouvě budoucí a kupní smlouvy, protože toto období není vymezeno v zákoně a záleží jen na vůli smluvních stran. Řeší hlavně situace, aby budoucí prodejce v průběhu období nezatížil zástavním právem apod. - je podán návrh na vklad do katastru nemovitostí s oznámením o smlouvě budoucí.
- specifikace negativních závazků - závazky k zdržení určitých úkonů jako je převod nemovitosti na třetí osobu

Příklad smlouvy o smlouvě budoucí je přiložen v Příloze I Smlouva o smlouvě budoucí

Zdroj: Vlastní návrh str. 105

3.5.2.2. Kupní smlouva

Kupní smlouva je základní dokument převodu nemovitosti v rámci developerského projektu. Společnost nemá žádnou modelovou smlouvu o převodu nemovitostí, i když je obsah kupní smlouvy poměrně jednoduchý, protože je třeba pamatovat na veškeré možné dopady transakce, které jsou u každého projektu jiné. Smlouva popisuje celý průběh transakce a modeluje faktický a právní vztah pozemků až do jejich převzetí kupujícím.

Kromě běžných údajů jako je určení smluvních stran, vymezení předmětu prodeje, kupní ceny apod. obsahují kupní smlouvy společnosti tyto důležitá ustanovení:

- ustanovení o negativních závazcích prodávajícího, kterými se zajišťuje omezení prodávajícího v možnosti dále s pozemkem nakládat, zřizovat další práva a zatížení
- ustanovení o prohlášeních a ujištěních, která popisují právní a faktický stav převáděného pozemku. Prohlášení a ujištění se činí zpravidla ve vztahu k prodávajícímu, ve vztahu k převáděným nemovitostem
- ustanovení o závazcích prodávajícího po mezidobí, a to od podpisu kupní smlouvy do vkladu vlastnického práva ve prospěch kupujícího. Je nezbytné, aby kupní smlouva zcela jednoznačně stanovila úplný výčet takových závazků. Závazky lze sjednat v pozitivní a negativní rovině. V negativní rovině se vymezují úkony, kterých se musí prodávající zdržet. Při použití pozitivního vymezení lze ve smlouvě stanovit, že prodávající je povinen zajistit, aby prohlášení a ujištění byla ke dni předání nemovitostí platná a účinná ve stejném rozsahu, jako ke dni podpisu smlouvy, s výjimkou těch změn, které budou schváleny kupujícím.

Příklad kupní smlouvy je přiložen v Příloze II Kupní smlouva

Zdroj: Vlastní návrh str. 112

3.5.2.3. Svěřenecký účet

Protože platba kupní ceny před vkladem vlastnického práva do katastru nemovitostí je velmi riziková, developer provádí platbu přes svěřenecký účet, který výrazně snižuje riziko celé operace. Svěřenecký účet je veden bankou a práva k němu vykonává určitý správce - advokát.

Princip svěřeneckého účtu spočívá v tom, že částka ve výši kupní ceny je složena v bance a svěřena třetí nezávislé osobě, která zajistí vypořádání transakce - výplatu kupní ceny po splnění podmínek stanovených v kupní smlouvě. Přesný chod transakce zajišťuje smlouva uzavřená se správcem svěřeneckého účtu. Jedná se o trojstrannou smlouvu, která vytváří práva a povinnosti všem zúčastněným stranám - složiteli (kupujícímu), beneficiantovi (prodávajícímu) a správci.

Podstatou svěřenecké smlouvy je neodvolatelný příkaz složitele adresovaný správci svěřeneckého účtu uvolnit depozitum ve prospěch beneficianta v případě, že budou splněny smluvené podmínky pro uvolnění depozita. Jedná se o to, že beneficiant prokáže správci, že se složitel stal řádným, jediným a neomezeným vlastníkem převáděných nemovitostí. Beneficiant toto prokáže správci předložením určitých dokumentů jako originálu nebo úředně ověřené kopie výpisu z katastru nemovitostí, ze kterého bude vyplývat výlučné vlastnické právo složitele k převáděné nemovitosti a v jehož části C nebudou zapsána žádná práva třetích osob a originálu kupní smlouvy s vyznačením doložky katastrálního úřadu o provedení vkladu vlastnického práva do katastru nemovitostí. Uvolnění depozita je při splnění podmínek stanovených smlouvou provedeno bezhotovostním bankovním převodem na účet beneficianta. Část kupní ceny je převedena správcem přímo na účet finančního úřadu na zaplacení daně z převodu nemovitostí nebo slouží jako jistota k zaplacení daně z převodu nemovitostí. Tato část depozita se uvolní beneficiantovi až poté, co bude prokázáno, že uhradil daň z převodu nemovitostí. Pokud nejsou splněny podmínky pro uvolnění depozita do smluvené doby, je částka depozita vrácena na účet složitele. V tomto případě je dobré stanovit realistický termín. Když je depozitum vráceno složiteli, neznamená to negování kupní smlouvy, ale jen to, že závazek uhradit kupní cenu není zajištěn.

3.5.3. Výstavba předmětu projektu a řízení výstavby

Vyhotovení stavby projektu developer nechává na odborných stavebních firmách, které pečlivě volí dle výběrového řízení z již osvědčených zhotovitelů. Výběrové řízení zpravidla probíhá na základě zpracování nákladů na výstavbu, termín plnění zakázky, smluvní pokuty apod.

Společnost klade velký důraz na kvalitu projektu, na výběr kvalitního zhotovitele a na kvalitní smlouvy. Tyto tři základní kameny výstavby se nesmějí podcenit, kvalitní příprava v tomto směru vede k eliminaci možných rizik spojené s výstavbou a navyšování neplánovaných nákladů. Tyto tři aspekty se navzájem ovlivňují a vycházejí prakticky jeden z druhého.

V praxi potom můžeme říci, že selže-li jeden ze tří důležitých kamenů, může se společnost stále opřít o zbylé dva. Selhání jednoho kamene, je vykompenzováno zbylými dvěma. Je-li kvalitně a precizně zpracovaný projekt a výstavba je prováděna seriózní a odbornou stavební firmou, riziko nastání situace, která by mohla být ohrožením projektu díky nekvalitně připravené smlouvě. Naopak, je-li smlouva dobře připravena a projekt odborně zpracován, výběr nekvalitní stavební firmy není takovým rizikem, o kompenzaci se postará dobrá smlouva v návaznosti na podrobný - kvalitní projekt. Do třetice, je-li dobrá smlouva a kvalitní zhotovitel, je možné stavbu dokončit i s nekvalitním projektem. V okamžiku, kdy selžou ale oba základní kameny, již se není o co opřít a s velkou pravděpodobností mohou nastat situace, které budou mít negativní dopad na kvalitu a ekonomiku výstavby.

3.5.3.1. Smlouva o dílo

Jak bylo uvedeno smlouva o dílo, je považována za jeden ze tří základních kamenů úspěšné realizace výstavby. V této smlouvě developer klade důraz na kvalitní zpracování následujících bodů:

- stavební dílo a to ve všech možných detailech
- rozsah prací a výkonů na díle a jejich požadovaná kvalita

- cena, která je stanovena jako fixní za celé dílo a je vyplácena v určitých fázích projektu
- zádržné každé dílčí ceny díla, které má za účel motivovat zhotovitele k odstranění vad a nedodělků
- datum předání díla, které je určeno velmi přesně a jasně tak, aby nevznikala možnost svévolně posunovat termín dokončení a předání
- záruky na jakost a pojištění zhotovitele
- po dokončení díla poskytnutí bankovní záruky pro případ výskytu vad v určitém období po předání díla

V této fázi je určená osoba, která je odpovědná za kontrolu díla po stránce kvalitativní a kvantitativní. Zhotovení díla v daném termínu je důležité v ohledu na uzavírání smluv o smlouvách budoucích s budoucími nájemci či kupujícími objektu. Jakékoli posouvání termínu dokončení díla způsobené zhotovitelem je sankcionováno. Zdržení mívá často negativní vliv na prestiž projektu.

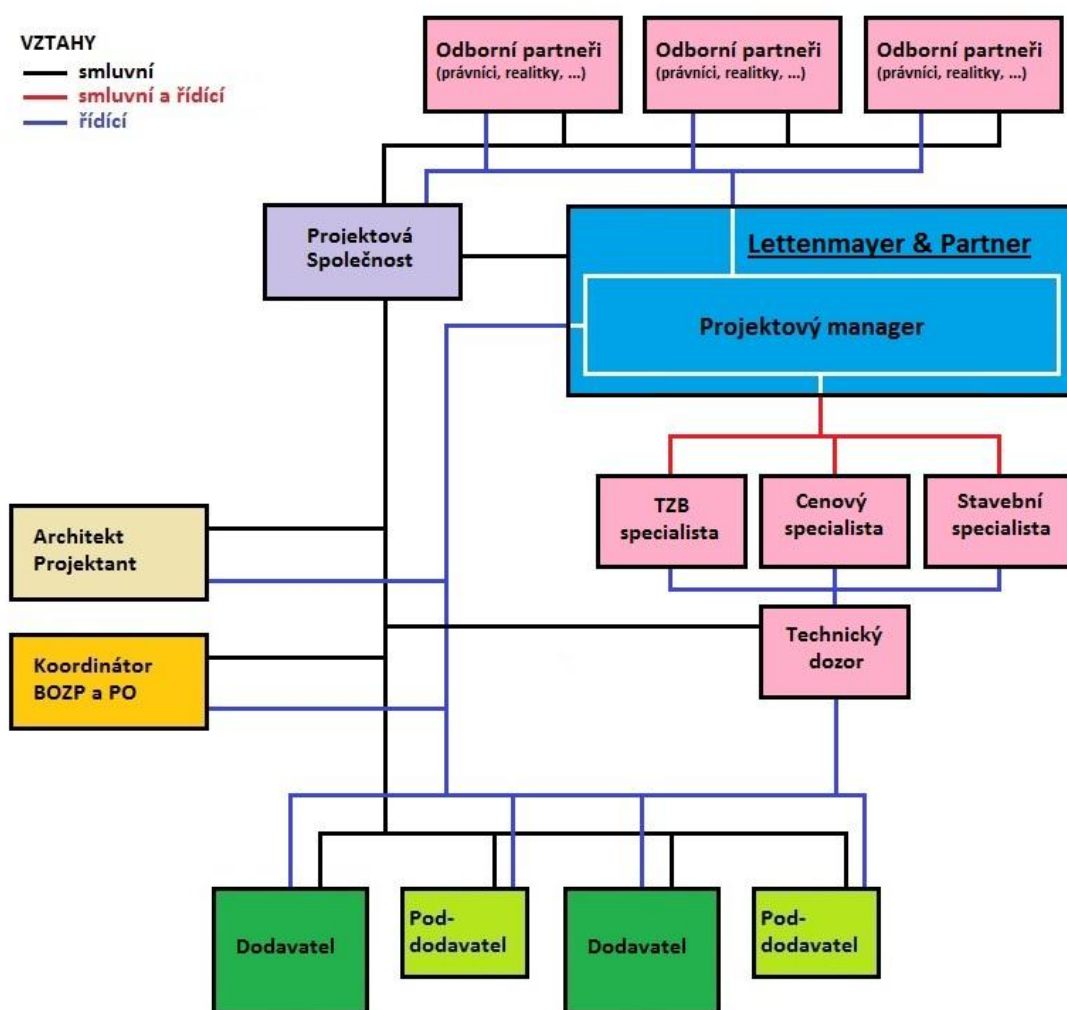
3.5.4. Řízení developerského projektu

Společnost L&P své projekty řídí výhradně svými lidmi. Zaměstnává svého projektového manažera a najímá si odborníky k odborným konzultacím. Obvykle volí mezi řízením projektu mezi:

- projektovým řízením, kdy vyberou hlavního dodavatele, který poté koordinuje činnost poddodavatelů a za ty také odpovídá, tento způsob volí raději u projektů větší náročnosti, kde je složitější a tudíž nákladnější zařizovat koordinaci všech dodavatelů a poddodavatelů než jednoho hlavního dodavatele
- stavebním řízením, kde developer sám vybírá dodavatele a poddodavatele, řídí jejich činnost a odpovídá za celkový výstup jejich prací. Tento způsob řízení je oblíbený u projektů střední náročnosti

Velmi málo a zřídka a to převážně u malých projektů volí developer systém řízení generálním dodavatelem, kdy veškeré stavební a přípravné práce nechává na jednom zhotoviteli stavby.

Obrázek 25 Obecné schéma řízení společnosti Lettenmayer & Partner Zdroj: vlastní tvorba



3.6. Závěrečná fáze

3.6.1. Prodej realizovaného projektu finálnímu investorovi

Prodej realizovaného projektu finálnímu investorovi je poslední fází a cílem developera. Nastávají dvě možné situace v závěrečné fázi:

- je předem znám potencionální okruh investorů a projekt je vytvářen na základě smlouvy o smlouvě budoucí
- finální investor není znám a rozsah projektu je tomu přizpůsoben, v realizační a mnohdy i v závěrečné fázi dochází k hledání konečného investora

Prodej projektu je obvykle prováděn prodejem projektové společnosti. Jednání mezi finálním investorem a developerem trvají obvykle několik měsíců a začínají v dostatečném předstihu před otevřením budovy a zahájení činnosti. Finální investor provádí právní audit projektové společnosti a to zejména ve vztahu k nemovitostem. Zkoumá se:

- zda je projektová společnost řádným vlastníkem nemovitosti
- zda bylo vydáno platné územní rozhodnutí
- zda bylo vydané platné stavební povolení
- zda proběhlo v pořádku kolaudační řízení a rozhodnutí
- zda případné uzavřené nájemní smlouvy jsou platné a vymahatelné

Developer ve svých smlouvách eliminuje riziko vzniklé prodejem projektové společnosti, které spočívá v tom, že projektová společnost může mít závazky, které nejsou vedeny v účetnictví, nebo jiné podrozvahové závazky, které nebudou okamžitě zjištělné. Přirozeně pokud investor nabývá projektovou společnost, která je dlužníkem k bankám, má developer ve smlouvách ošetřenu i tuto skutečnost.

Prodejem účasti developera na projektové společnosti však projekt nekončí. Právní vztah mezi developerem a finálním investorem přetrvává i do dalších let. Jde o vztah

odpovědnosti, kdy i po uzavření smlouvy o prodeji účasti v projektové společnosti může dojít ke změně kupní ceny například v důsledku předčasného ukončení nájemních smluv, k jejichž zajištění se developer ve smlouvě zavázal:

Ve smlouvě o prodeji akcií nebo obchodního podílu je stanovena odpovědnost prodávajícího za to, že nájemní smlouvy jsou platné a účinné. V případě neplatnosti jakékoli nájemní smlouvy jsou ve smlouvě zakotveny jisté sankční mechanismy a další povinnosti prodávajícího. To samé platí, pokud dojde k ukončení nájemního vztahu k určitým nebytovým prostorům. Smlouvy také upravují další spolupůsobení prodávajícího například při nalezení nového nájemce apod.

Zásada developera je, že finální investor nemá mnohdy zájem projekt řídit a nějak hluboce se v něm angažovat, ale jeho cílem je zisk z investice. Proto celý projekt vypracovává jako plně funkční „projekt na klíč“.

Závěr

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo seznámit čtenáře s problematikou developerské činnosti a projektů, kterými se zabývá, jejích jednotlivými fázemi, na které se dělí, a jejich řízením. Tento cíl byl naplněn splněním jednotlivých dílčích cílů, jako bylo sepsání metod řízení developerských projektů a obecnou analýzou developerské činnosti společnosti Lettenmayer & Partner (L&P).

Důvodem stanovení tohoto cíle byl zájem prozkoumat a poodkrýt relativně u nás nový podnikatelský obor v oblasti nemovitostí, který se dotýká každého z nás. Zahrnuje výstavbu nebo pronájem od pozemků, rodinných domů, bytů pro naše bydlení až po administrativní budovy, nákupní centra a centra pro volný čas. Nepřehlédnutelný byl i fakt, že se v daném oboru nemovitostí již nějaký čas pohybují a s developery spolupracují na přípravné fázi výkupu pozemků. Proto jsem při mapování činnosti developera mohl využít i zkušeností, které jsem nabyt nejen při schůzkách, na kterých mi bylo odpovězeno na nejrůznější otázky problematiky developerské činnosti, ale i vlastní zkušeností nabytých při realizaci několika projektů se společností L&P.

Analýzou činnosti developera při realizaci developerského projektu podle společnosti L&P bylo zjištěno, že pro celkovou úspěšnost projektu je především důležitá kvalitní příprava a zpracování přípravné fáze projektu, která zahrnuje výběr lukrativní lokality, s tím spojen výběr pozemků v lokalitě, jejich pečlivá analýza po stránce právní i využitelnosti. Můžeme tedy říci, že výběr správného pozemku či nemovitosti je klíčový pro úspěch projektu. Nejdůležitější rozhodnutí činí developer hned na začátku projektu a to, zda se do projektu pustit či nikoli. Každý projekt sebou nese jistá rizika, který se různými analýzami developer snaží zjistit a potom eliminovat ve svých smlouvách, plánem dílčích cílů nebo způsobem řízení. Ale i s lukrativním pozemkem je třeba přísné splnění jednotlivých fází projektu podle cílů, které si developer předem stanovil. Je důležité striktně dodržet stanovené kroky, protože opomenutí nebo zpoždění v dané fázi projektu výrazně ovlivňuje celkový výsledek. Může dojít k významnému narušení okolních vazeb projektu na dodavatele, investora a další partnery, které vedou k velkým finančním ztrátám a mohou vyústit až k soudním sporům.

Z obecné analýzy společnosti L&P můžeme říci, že společnost se s celosvětovou ekonomickou recesí vypořádala tak, že jí využila k nákupu lukrativních pozemků za velmi zajímavé ceny, v průměru za 200,- Kč/m² od investorů, kteří pocítili nutnost financí a byli donuceni své pozemky prodat. Za 4 roky společnost nakoupila přes 2 miliony čtverečních metrů v celkové hodnotě cca 395 milionů korun a to v již nyní lukrativních lokalitách jako jsou Brno-Jih u Olympie, Olomouc u Globusu silnice E442 nebo průmyslová zóna v Ostravě, nebo v lokalitách, které v budoucnosti představují lukrativní zóny například v Hradci Králové u plánované dálnice či představují jen změnu územního plánu a prodej jak tomu bylo třeba v Plzni nebo Chomutově. Prodej takového pozemku potom neklesá pod 1000,- Kč/m². Společnost L&P se v krizi nepouští do velké a střední výstavby, ale skupuje a právně upravuje pozemky pro okamžitou výstavbu pro přípravné investory ať už nyní nebo v pokrizovém období.

Developerovi za jeho mnoholetou zkušenost v oboru vyvinul svůj systém řízení projektů k dokonalosti. Neustále sleduje nové trendy a ústavní změny a podle toho upravuje své počínání. Developerovi proto lze jen doporučit neopomenout stále sledovat trh, jeho vývoj a potřeby obyvatelstva, aby mohl tak dále vytvářet kvalitní příležitosti mnohým investorům, což ostatně dělá.

Seznam použitých zdrojů

- [1] NOVÝ, Martin, NOVÁKOVÁ, Jana a WALDHANS, Miloš. Projektové řízení staveb II, modul 01. Brno, 2006. Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební.
- [2] ZÁKON č 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5
- [4] SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti, metodická příručka*. Společenský regionální program, 2004. Metodická příručka. Ve spolupráci s oponenty Anna VILÍMOVÁ, Rostislav MAZAL.
- [5] BLAŽEK, Jiří. *Stavební zákon s komentářem a prováděcími vyhláškami : od 1.1.2007*. 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2006 dotisk. 559 s. ISBN 80-7263-363-5
- [6] JANKŮ, Martin. *Nemovitosti koupě, prodej a další právní vztahy*. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 978-80-251-1499-5
- [7] SAMEK, David. *Analýza realitního trhu v Brně a okolí a možnosti financování nemovitostí*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební. Vedoucí práce Eva Vítková.
- [8] ROVENSKÁ, Lenka. *Financování developerského projektu*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Mária Režňáková.
- [9] ACHOUR, Gabriel. Úvěrové financování developerských projektů. Realit č. 7/2006. 2006. ISSN 1205-3118
- [10] KREJČÍ, Luboš. *Development, DVP -I. 2009*. Prezentace Powerpoint.
- [11] *řízení-projektů.cz: Co je to projekt a jaké má vlastnosti* [online], řízení-projektů.cz ©2005 [cit. 12.8.2011] Dostupné z: <http://řízení-projektů.cz/view.php?cisloclanku=2005091201>
- [12] www.business.center.cz [online]. Internetové stránky informačního portálu [27.9.2011]
- [13] www.developeri.info [online]. Internetové stránky o developerské činnosti [27.9.2011]
- [14] www.pmcmm.cz [online]. Internetové stránky o managementu [3.10.2011]

Seznam použitých zkratk a symbolů

PMI	Project management institut - sdružení projektových manažerů
NPV	Net Present Value - Čistá současná hodnota - ukazatel, který bere časovou hodnotu peněz na předvídaných hotovostních tocích a ukazuje absolutní hodnotu investice v dnešních cenách
IRR	Internal Rate of Return Vnitřní výnosové procento - taková úroková míra, při které současná hodnota peněžních příjmů z investic se rovná kapitálovým výdajům
KN	Katastr nemovitostí
LV	List vlastnictví
L&P	Lettenmayer & Partner
ÚR	Územní rozhodnutí

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Trojúhelník Herolda Kerznera Zdroj: vlastní tvorba.....	13
Obrázek 2 Ukázka organizace podniku Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc.....	30
Obrázek 3 Ukázka přehledu investičního majetku Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc.....	30
Obrázek 4 Ukázka přehledu hmotných toků Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc.....	31
Obrázek 5 Ukázka harmonogramu projektu Zdroj: Ing. Luboš Krejčí CSc	32
Obrázek 6 Schéma generálního dodavatele Zdroj: vlastní tvorba	55
Obrázek 7 Schéma projektového managementu Zdroj: vlastní tvorba	56
Obrázek 8 Schéma stavebního managementu Zdroj: vlastní tvorba.....	58

Obrázek 9 Situace pozemků Brno-Jih Zdroj: L&P	63
Obrázek 10 Situace pozemků České Budějovice Zdroj: L&P	65
Obrázek 11 Situace pozemků HK Hradubická	66
Obrázek 12 Situace pozemků HK Plačice Zdroj: L&P	67
Obrázek 13 Situace pozemků v Chebu Zdroj: L&P	69
Obrázek 14 Situace pozemků v Chomutově Zdroj: L&P	70
Obrázek 15 Situace lokality KV Golf Zdroj: L&P	71
Obrázek 16 Situace pozemku KV Hory I Zdroj: L&P.....	72
Obrázek 17 Situace pozemku KV Hory II Zdroj: L&P	73
Obrázek 18 Situace pozemek Mladá Boleslav Zdroj: L&P	74
Obrázek 19 Situace pozemku v Olomouci Zdroj: L&P	76
Obrázek 20 Situace pozemků Ostrava-Hrabová Zdroj: L&P	77
Obrázek 21 Situace pozemku Plzeň Zdroj: L&P	79
Obrázek 22 Situace zástavby RD Velké Přílepy Zdroj L&P	80
Obrázek 23 Situace Zámek Jirny Zdroj: L&P.....	82
Obrázek 24 Pohled Zámek Jirny Zdroj: L&P	83
Obrázek 25 Obecné schéma řízení společnosti Lettenmayer & Partner Zdroj: vlastní tvorba.....	96

Seznam příloh

Příloha 1 Smlouva o smlouvě budoucí Zdroj: Vlastní návrh.....	105
Příloha 2 Kupní smlouva Zdroj: Vlastní návrh.....	112
Příloha 3 Obrázkové přílohy k realizovaným projektům společnosti L&P Zdroj: Lettenmayer & Partner.....	116